

Laporan Pelaksanaan Good Corporate Governance

GCG

*Implementation
Report*

2015



14

HSBC Holdings plc

Sekilas tentang HSBC

Kami merupakan salah satu dari organisasi perbankan dan jasa keuangan internasional yang paling terkemuka di dunia

Grup

Model operasional kami terdiri dari empat bisnis global dan lima wilayah geografis yang didukung oleh 11 (sebelas) fungsi global.

Bisnis Global

Bisnis global kami menentukan model-model strategi dan operasi bisnis yang konsisten secara global. Bisnis global tersebut mengelola proposisi produk dan bisnis yang ditawarkan kepada para nasabah kami.

Wilayah Geografis

Kami beroperasi di 71 negara dan wilayah di seluruh dunia. Entitas operasional kami mewakili HSBC terhadap nasabah, regulator, karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.

Keberadaan Pasar

HSBC Holdings plc

HSBC at a glance

We are one of the most international banking and financial services organisations in the world.

Group

Our operating model consists of four global businesses and five geographical regions supported by 11 (eleven) global functions.

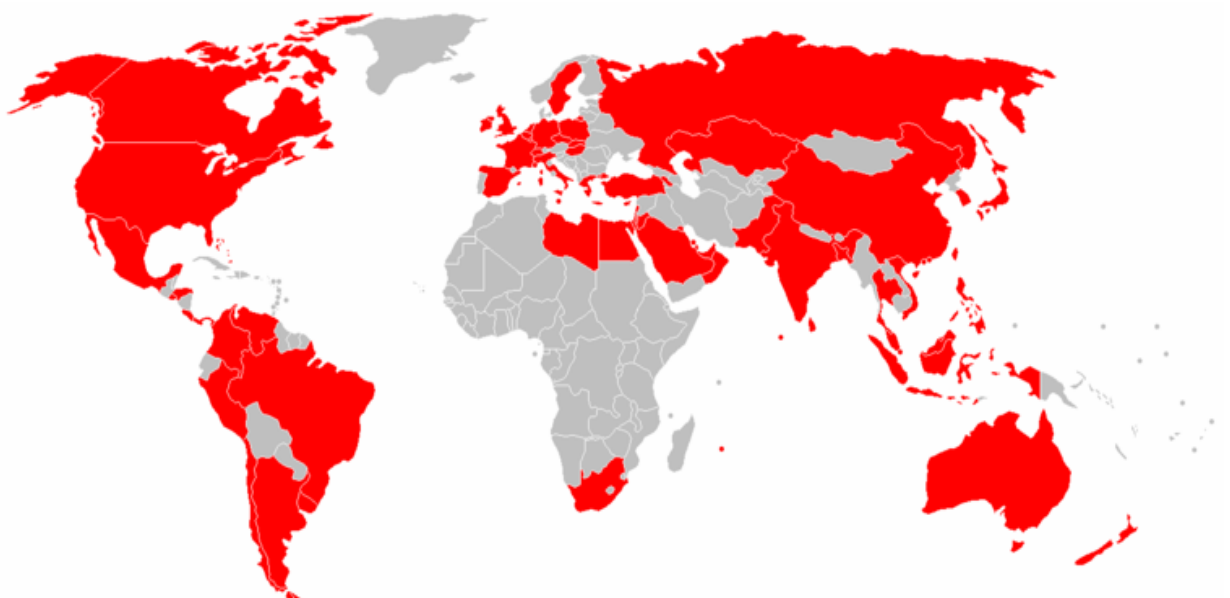
Global businesses

Our global businesses set globally consistent business strategies and operating models. They manage the products and business propositions offered to our customers.

Geographical regions

We operate in 71 countries and territories around the world. Our operating entities represent HSBC to customers, regulators, employees and other stakeholders.

Market Presence



North America	Latin America	Europe	Middle East and North Africa	Asia
Amerika Utara	Amerika Latin	Eropa	Timur Tengah dan Afrika Utara	Asia

Pasar Prioritas	- Kanada - USA	- Mexico	- UK - Perancis - Jerman - Switzerland	- Mesir - Arab Saudi - UEA	- Hong Kong - Australia - Mainland China - India - Indonesia - Malaysia - Singapura - Taiwan
Priority markets	- Canada - US	- Mexico	- UK - France - Germany - Switzerland	- Egypt - Saudi Arabia - UAE	- Hong Kong - Australia - Mainland China - India - Indonesia - Malaysia - Singapura - Taiwan

Organisasi

Model operasional kami terdiri dari empat bisnis global dan lima wilayah geografis yang didukung oleh 11 (sebelas) fungsi global.

HSBC Holdings

HSBC Holdings adalah *holding company*, dengan demikian tergantung pada pembayaran pinjaman dan dividen dari perusahaan subsidiarinya untuk memenuhi kewajibannya, termasuk kewajiban terkait dengan surat hutangnya dan untuk memberikan keuntungan untuk pembayaran dividen di masa mendatang kepada pemegang saham.

Sumber utama arus kas HSBC Holdings adalah dividen yang diterima dari subsidiarinya, bunga dan pembayaran kembali atas pinjaman antar grup dan surat berharga dengan bunganya yang didapat atas dana likuid yang dimilikinya. HSBC Holdings juga mendapatkan dana tambahan dalam pasar modal hutang melalui penerbitan surat hutang senior dan subordinasi. Arus kas diutamakan digunakan untuk penyediaan modal dan pendanaan *Total Loss Absorbing Capacity* (TLAC) untuk perusahaan subsidiarinya, pembayaran bunga untuk pemilik surat hutang dan pembayaran dividen kepada pemegang saham.

Organisation

Our operating model consists of four global businesses and five geographical regions supported by 11 global functions.

HSBC Holdings

HSBC Holdings is a holding company and, as a result, is dependent on loan payments and dividends from its subsidiaries to meet its obligations, including obligations with respect to its debt securities, and to provide profits for payment of future dividends to shareholders.

HSBC Holdings' primary sources of cash are dividends received from subsidiaries, interest on and repayment of intra-group loans and securities with interest earned on its own liquid funds. HSBC Holdings also raises ancillary funds in the debt capital markets through subordinated and senior debt issuance. Cash is primarily used for the provision of capital and TLAC funding to subsidiaries, interest payments to debt holders and dividend payments to shareholders.

HSBC Holdings juga harus memenuhi risiko likuiditas kontinjensi berdasarkan garansi dan komitmen kredit dan kontrak sejenis yang diterbitkan. Garansi dan komitmen tersebut hanya diterbitkan setelah berdasarkan pertimbangan kemampuan HSBC Holdings untuk membiayai garansi dan komitmen dan kemungkinan kebutuhan yang dihadapi.

HSBC Holdings secara aktif mengelola aliran arus kas dari subsidiarinya untuk mengoptimalkan arus kas yang harus dimiliki pada tingkatan holding company. Kemampuan subsidiary untuk membayar dividen dan pinjaman kepada HSBC Holdings tergantung pada antara lain modal dan persyaratan bank sesuai dengan persyaratan regulator setempat, peraturan setempat terkait pertukaran mata uang antar negara, giro wajib minimum dan kinerja operasional dan finansial masing – masing subsidiary.

Selama tahun 2015, tidak ada subsidiary Grup yang mengalami larangan yang berarti terhadap pembayaran dividen dan pembayaran kembali pinjaman.

Struktur Manajemen Global

Tabel berikut menerangkan empat bisnis global, lima wilayah geografis dan sebelas fungsi global kami dan merangkum tanggung jawabnya dalam struktur manajemen HSBC.

Struktur Manajemen Global

HSBC Holdings is also subject to contingent liquidity risk by virtue of credit-related commitments and guarantees and similar contracts issued. Such commitments and guarantees are only issued after due consideration of HSBC Holdings' ability to finance the commitments and guarantees and the likelihood of the need arising.

HSBC Holdings actively manages the cash flows from its subsidiaries to optimise the amount of cash held at the holding company level. The ability of subsidiaries to pay dividends or advance monies to HSBC Holdings depends on, among other things, their respective local regulatory capital and banking requirements, exchange controls, statutory reserves, and financial and operating performance.

During 2015, none of the Group's subsidiaries experienced significant restrictions on paying dividends or repaying loans and advances.

Global management structure

The following table lists our four global businesses, five geographical regions and 11 global functions, and summarises their responsibilities under HSBC's management structure.

Global management structure

HSBC Holdings plc		
Bisnis Global <i>Global business</i>	Wilayah geografis <i>Geographical regions</i>	Fungsi Global <i>Global functions</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Retail Banking and Wealth Management - Commercial Banking - Global Banking and Markets - Global Private Banking 	<ul style="list-style-type: none"> - Eropa - Asia - Timur Tengah dan Afrika Utara - America Utara - America Latin 	<ul style="list-style-type: none"> - Communications - Company Secretary - Sustainability - Finance - HSBC Operations, Services and Technology - Human Resources - Internal Audit - Legal - Marketing - Risk (termasuk Compliance) - Strategy and Planning
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Retail Banking and Wealth Management</i> - <i>Commercial Banking</i> - <i>Global Banking and Markets</i> - <i>Global Private Banking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Europe</i> - <i>Asia</i> - <i>Middle East and North Africa</i> - <i>North America</i> - <i>Latin America</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Communications</i> - <i>Company Secretaries</i> - <i>Sustainability</i> - <i>Finance</i> - <i>HSBC Operations, Services and Technology</i> - <i>Human Resources</i> - <i>Internal Audit</i> - <i>Legal</i> - <i>Marketing</i> - <i>Risk (including Compliance)</i> - <i>Strategy and Planning</i>

Strategi Kami

Meraih nilai dari jaringan internasional kami

Ambisi kami adalah agar diakui sebagai bank internasional yang terkemuka dan paling dihormati di dunia. Kami akan mencapai ambisi ini dengan berfokus pada kebutuhan-kebutuhan dari nasabah kami dan masyarakat yang kami layani, dengan demikian memberikan nilai jangka panjang yang berkesinambungan kepada semua pemangku kepentingan kami.

Kami bertujuan untuk menyediakan jaringan internasional yang tak tertandingi untuk menghubungkan lebih cepat pasar-pasar yang tumbuh dan berkembang. Kami berusaha untuk mengembangkan kekayaan dan bisnis perbankan ritel kami di pasar-pasar di mana kami dapat mencapai skala yang menguntungkan. Strategi kami dibangun pada kisaran tren jangka panjang dan mencerminkan keunggulan khusus kami.

Tren Jangka Panjang

Meningkatkan konektivitas global

Arus barang, jasa dan keuangan internasional terus berkembang, dibantu oleh perkembangan teknologi dan data dalam pertukaran individual maupun komersial.

Pergeseran kekuatan ekonomi

Dari 30 ekonomi teratas di dunia, kami berharap bisnis global kami yang terdapat di wilayah geografis Asia, Timur Tengah dan Afrika tumbuh sekitar tiga kali lipat pada tahun 2050.

Keunggulan khusus

Keberadaan global yang tak tertandingi

Jaringan kami menyediakan akses kepada lebih dari 90% aliran modal, perdagangan dan Produk Domestik Bruto (GDP) global. Kami menggunakan ini untuk menawarkan produk yang memfasilitasi investasi dan perdagangan dan membantu nasabah berpartisipasi pada peluang pertumbuhan global. Keberadaan global kami membantu kami membangun hubungan yang lebih dalam dan lebih langgeng dengan individual dan pelaku bisnis dengan kebutuhan internasional.

Modal *Universal banking*

Keempat bisnis global kami melayani secara lengkap untuk nasabah bank, baik nasabah penyimpanan individual maupun perusahaan multinasional yang besar. Model ini menjadikan kami dapat memenuhi kebutuhan finansial nasabah yang beragam dengan efektif. Perpaduan bisnis

Our strategy

Capturing value from our international network

Our ambition is to be recognised as the world's leading and most respected international bank. We will achieve this by focusing on the needs of our customers and the societies we serve, thereby delivering long term sustainable value to all of our stakeholders.

We aim to provide an unparalleled international network to connect faster-growing and developed markets. We seek to develop our wealth and retail banking businesses in markets where we can achieve profitable scale. Our strategy is built around long-term trends and reflects our distinctive advantages.

Long-term trends

Increasing global connectivity

The international flow of goods, services and finance continues to expand, aided by the development of technology and data in personal and commercial exchanges.

Shifting economic powers

Of the world's top 30 economies, we expect those of Asia, the Middle East and Africa to grow about three-fold by 2050.

Distinctive advantages

Unrivalled global presence

Our network provides access to more than 90% of global GDP, trade and capital flows. We use it to offer products that facilitate trade and investment, and help clients participate in global growth opportunities. Our global presence helps us build deeper and more enduring relationships with businesses and individuals with international needs.

Universal banking model

Our four global businesses serve the full range of banking customers, from individual savers to large multinational companies. This universal banking model enables us to meet clients' diverse financial needs effectively. Our balanced mix of businesses supports a strong capital and funding base, reduces our risk profile and volatility, and

kami yang seimbang dalam hal pendanaan dan dukungan modal yang kuat, mengurangi profil risiko dan volatilitas kami dan menghasilkan pendapatan yang stabil untuk pemegang saham.

Strategi jangka panjang

Mengembangkan jaringan usaha internasional kami

Kami memiliki keberadaan yang tak tertandingi dan komitmen jangka panjang terhadap pasar strategi kami. Kami bertujuan untuk mengembangkan jaringan bisnis kami untuk mendukung pertumbuhan di masa yang akan datang dan meningkatkan konektivitas global. Layanan global kami yang lengkap menempatkan kami pada posisi yang kuat untuk menghubungkan nasabah meraih peluang, membantu keduanya baik secara individu dan kegiatan bisnisnya untuk bertumbuh dan sejahtera.

Menanamkan investasi pada bisnis wealth management dan memilih bisnis ritel

Kami bertujuan untuk meraih peluang dari mobilitas sosial, dunia usaha dan perubahan demografis jangka panjang dalam pasar prioritas kami. Kami berinvestasi secara penuh pada bisnis ritel di pasar dimana kami dapat mencapai skala yang menguntungkan.

Nilai jaringan usaha

Keberadaan global yang tak tertandingi

Jaringan usaha kami mencakup koridor perdagangan dunia yang terbesar dan tercepat pertumbuhannya dan zona ekonomis. Lebih dari 40% pendapatan nasabah kami berasal dari bisnis dan individual karena keberadaan kami secara internasional.

Menyediakan jaringan usaha kami kepada nasabah

Layanan di seluruh dunia Berpengaruh dalam ekonomi global

Nilai jaringan internasional kami berasal dari hubungan kami dengan masyarakat dan perusahaan yang menjalankan kegiatan ekonomi. Kami menyediakan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan keuangan yang beragam – mulai dari membeli musik dengan cara mengunduh sampai dengan pembiayaan pembangunan bandara internasional. Hubungan kami mencerminkan jangkauan geografis dari jaringan kami dan berbagai nasabah yang kami dukung.

Jaringan nasabah kami memungkinkan kami untuk memiliki cakupan yang lebih luas di dalam aliran perdagangan dan modal di seluruh rantai pasokan. Pada saat kami mengadakan transaksi perbankan dengan nasabah pada kedua sisi transaksi, kami

generates stable shareholder returns.

Long-term strategy

Develop our international network

We have an unparalleled presence in, and a longterm commitment to, our strategic markets. We aim to develop our network of businesses to support future growth and increasing global connectivity. Our global reach and range of services place us in a strong position to connect customers to opportunities, helping both businesses and individuals to grow and prosper.

Invest in wealth management and select retail businesses

We aim to capture opportunities arising from social mobility, wealth creation and long-term demographic changes in our priority markets. We invest in full scale retail businesses in markets where we can achieve profitable scale.

Value of the network

Unrivalled global presence

Our network of businesses covers the world's largest and fastest-growing trade corridors and economic zones. More than 40% of our client revenue derives from businesses and individuals with an international presence.

Delivering our network to customers

Services around the world Engaging in the global economy

The value of our international network comes from our connections to the people and companies that drive economic activity. We provide products and services to meet diverse financial needs – from purchasing a music download to financing the construction of an international airport. Our relationships reflect the geographic reach of our network and the range of customers we support.

Our network of clients enables us to have greater insight into trade and capital flows across supply chains. When we bank clients on both sides of a transaction, we can help them overcome obstacles and manage risk and liquidity costs

dapat membantu mereka dalam mengatasi hambatan dan mengelola risiko dan biaya likuiditas secara lebih efektif. Kami secara khusus memposisikan untuk menjadi jembatan antara nasabah, baik besar maupun kecil, di seluruh dunia.

Kami mengembangkan produk dan layanan kami untuk menjadi konsisten secara global dan untuk mewakili standar-standar tertinggi di semua pasar kami. Hal ini memungkinkan kami untuk melayani nasabah kami secara efisien dan dengan cara yang konsisten di mana pun kami melayani mereka.

Sinergi Bisnis Menyediakan keseluruhan layanan HSBC

Dengan menyediakan berbagai jenis kemampuan dan sumber daya produk, kami memberikan manfaat tambahan kepada nasabah dan efisiensi kepada Grup. Bisnis global kami bekerja secara bersama-sama untuk menawarkan solusi yang disesuaikan dengan berbagai segmen nasabah yang kami layani di seluruh Grup dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan lebih mudah digunakan. Sebagai contoh, kami dapat menyediakan produk-produk Pasar bagi usaha kecil maupun perusahaan multi nasional yang besar. Kami memastikan risiko bagi individu dan juga perusahaan/korporasi.

Kami bertujuan untuk mengembangkan hubungan jangka panjang yang menjadikan kami dapat memasok produk dan layanan dari seluruh bisnis global kami. Sebagian besar nasabah perbankan swasta kami, sebagai contoh adalah perusahaan-perusahaan sendiri yang merupakan nasabah *Commercial Banking* atau *Global Banking and Markets* ('GB&M'). Dengan berbagi pengetahuan dan keahlian, bisnis kami dapat meningkatkan kemampuan dan operasional kami secara berkelanjutan.

Pada tahun 2015, pendapatan sinergi bisnis setara dengan 19% dari total pendapatan Grup. Kami meningkatkan pendapatan di sebagian besar sinergi bisnis penjualan silang yang kami tetapkan, termasuk peningkatan sebesar 7% dalam pendapatan dari produk *Payments and Cash Management* ('PCM') yang dijual kepada nasabah GB&M.

Tindakan Strategis

Pada Investor Update kami di bulan Juni 2015, kami menguraikan serangkaian tindakan untuk menjalankan strategi kami dan meraih nilai dari jaringan global kami.

Menjalankan strategi kami

Sejak tahun 2011, kami telah merestrukturisasi kembali Grup untuk menjadi lebih sederhana dan lebih ramping. Dengan demikian, kami memiliki struktur global yang konsisten dan platform yang lebih baik untuk bertumbuh, meningkatkan efisiensi

more effectively. We are uniquely positioned to be the bridge between customers, both large and small, around the world.

We develop our products and services to be globally consistent and to represent the highest standards across all of our markets. This allows us to serve our clients efficiently and in a consistent way wherever we serve them.

Business synergies Delivering the whole of HSBC

By providing a wide range of product capabilities and resources, we bring additional benefits to customers and efficiencies to the Group. Our global businesses work together to offer tailored solutions to the various client segments we serve across the Group with a higher level of performance and greater ease of use. For example, we can provide Markets products to small businesses as well as large multinational companies. We insure risks for individuals and corporations alike.

We aim to develop long-term relationships that lead to us supplying products and services from across our global businesses. Many of our private banking clients, for example, own companies that are Commercial Banking or Global Banking and Markets ('GB&M') clients. By sharing knowledge and expertise, our businesses continuously enhance our capabilities and operations.

In 2015, business synergy revenue were equivalent to 19% of total revenue for the Group. We grew revenue across the majority of the cross-business synergies we track, including a 7% increase in revenue from Payments and Cash Management ('PCM') products sold to GB&M customers.

Strategic actions

At our Investor Update in June 2015, we outlined a series of actions to deliver our strategy and capture value from our global network.

Delivering our strategy

Since 2011, we have restructured the Group to make it simpler and leaner. This means we have a consistent global structure and a better platform for growth, increasing our efficiency and responsiveness to changing conditions.

dan responsif kami untuk merubah kondisi.

Saat ini, Grup tersebut secara finansial lebih kuat, dan kami membangun kendali yang ketat untuk melindungi terhadap kejahatan dan pelanggaran keuangan. Hal ini diperkuat dengan strategi yang jelas yang dibangun untuk melayani puluhan juta nasabah yang setia. Karena dunia terus berubah, adalah sangat penting jika kami berevolusi untuk memenuhi tantangan dan membuka banyak peluang.

Beradaptasi dengan dunia yang telah berubah

Industri kami bersifat dinamis, dan serangkaian perubahan penting terhadap lingkungan kami telah terjadi sejak transformasi kami mulai lima tahun yang lalu. Perubahan peraturan telah mulai diterapkan untuk membuat industri jasa keuangan agar lebih tangguh. Kebutuhan modal dan pendanaan yang lebih besar, peningkatan peraturan setempat dan fokus yang lebih tajam pada pelaksanaan *conduct* dan *compliance* telah merubah bisnis kami secara signifikan.

Lanskap yang kompetitif juga telah berubah, dengan keluarnya bank-bank global yang besar dari beberapa pasar karena bank-bank lokal muncul sebagai para pesaing regional. Teknologi kini mempengaruhi harapan nasabah dan memberikan kesempatan untuk terlibat dalam cara-cara yang baru dan yang lebih efisien, selain itu juga muncul bentuk-bentuk persaingan baru dari para penyedia jasa selain bank. Sementara itu, tren-tren jangka panjang terus menggeser ekonomi global melalui peningkatan konektivitas internasional, perluasan pasar modal dan populasi orang yang mapan yang lebih besar.

Tindakan strategis kami

Menanggapi perubahan ini, kami mengumumkan serangkaian tindakan strategis pada bulan Juni 2015. Tindakan-tindakan strategis tersebut dirancang untuk meraih nilai dari jaringan global kami dan model perbankan universal. Masing-masing memiliki hasil yang jelas yang ditargetkan untuk tahun 2017, dan dirancang untuk membantu mencapai target keuangan jangka menengah kami. Tindakan strategis tersebut antara lain mencakup: meningkatkan *Return On Equity* (ROE) di atas 10; mencapai hasil yang positif; dan mempertahankan dividen progresif.

Beberapa penghargaan dan pengakuan tahun 2015

Trade Finance
Awards for Excellence
Best Overall
Global Trade
Finance Bank
FinanceAsia
Achievement Awards

Today, the Group is financially stronger, and we are establishing rigorous controls to protect against financial crime and misconduct. This is underpinned by a clear strategy built around serving tens of millions of loyal customers. As the world changes, it is vital that we evolve to meet challenges and make the most of opportunities.

Adapting to a changed world

Our industry is dynamic, and a series of important changes to our environment has taken place since the transformation we began five years ago. Regulatory changes have been introduced to make the financial services industry more resilient. Greater capital and funding requirements, increased local regulation and a sharper focus on conduct and compliance have materially altered our business.

The competitive landscape has also changed, with large global banks retreating from some markets as local banks emerge as regional competitors. Technology is reshaping customer expectations and providing opportunities to engage in new and more efficient ways, while also introducing new forms of competition from non-bank service providers. Meanwhile, long-term trends continue to shift the global economy through increased international connectivity, an expansion of capital markets and larger affluent populations.

Our strategic actions

In response to these changes, we announced a series of strategic actions in June 2015. They are designed to capture value from our global network and universal banking model. Each has a clear outcome targeted for 2017, and is designed to help achieve our medium-term financial targets. These are: increasing our return on equity to above 10; achieving positive jaws; and maintaining a progressive dividend.

Selected awards and recognition 2015

Trade Finance
Awards for Excellence
Best Overall
Global Trade
Finance Bank
FinanceAsia
Achievement Awards
Best Bank

Best Bank

**Asiamoney Offshore
RMB Poll
Best Overall Offshore
RMB Products/
Services**

**Euromoney Cash
Management Survey
Best Global
Cash Manager (for
Non-Financial
Institutions)**

**Euromoney
FX Survey
No. 1 Bank for Corporates (Global Market Share)**

**Asiamoney Offshore
RMB Poll
Best Overall Offshore
RMB Products/
Services**

**Euromoney Cash
Management Survey
Best Global
Cash Manager (for
Non-Financial
Institutions)**

**Euromoney
FX Survey
No. 1 Bank for Corporates (Global Market
Share)**

Kemajuan terhadap tindakan strategis yang dipilih

Kami telah mengerahkan sumber daya di seluruh organisasi kami untuk memberikan hasil yang telah kami janjikan untuk kami capai pada tahun 2017.

Kami bertujuan untuk meraih nilai dari jaringan kami dengan beradaptasi terhadap perubahan struktural di lingkungan operasional kami dan mengejar peluang pertumbuhan.

Pada tahun 2015, kami mengambil langkah pertama kami dalam mencapai target-target yang kami tentukan pada bulan Juni. Halaman-halaman ini berisi informasi tambahan mengenai lima tindakan yang dipilih.

Mengurangi aset tertimbang menurut risiko

Kami membuat kemajuan yang signifikan dalam memenuhi target penurunan aset tertimbang menurut risiko ('ATMR') kami pada tahun 2015. Kami melakukan hal ini terutama dengan: keluar atau melepaskan/menjual portofolio pengembalian yang rendah; proses pengelolaan yang lebih baik, perhitungan dan posisi; dan menjadi lebih selektif dalam bisnis yang kami lakukan.

Keluar/pelepasan atau penjualan portofolio yang memberikan hasil yang rendah

Hampir \$42 miliar dari total pengurangan RWA kami berasal dari penjualan sebagian investasi kami di Bank Industri China, dan penjualan yang dipercepat atas portofolio hipotek konsumen kami di Amerika Serikat dan peninggalan portofolio kredit GB&M kami.

Pengelolaan posisi, proses dan perhitungan

Kami telah menyempurnakan perhitungan RWA kami, dan melakukan perbaikan proses dan

Progress on selected strategic actions

We have mobilized resources throughout our organisation to deliver the results we have committed to achieving by 2017.

We aim to capture value from our network by adapting to structural changes in our operating environment and pursuing growth opportunities.

In 2015, we took our first steps towards achieving the targets we set out in June. These pages contain additional information on five selected actions.

Reduce risk-weighted assets

We made significant progress in meeting our risk-weighted asset ('RWA') reduction targets in 2015. We did this primarily by: exiting or disposing of low returning portfolios; better managing processes, calculations and positions; and being more selective in the business we undertake.

Exit/disposal of low returning portfolios

Nearly \$42bn of our total RWA reduction came from the partial sale of our investment in China's Industrial Bank, and the accelerated sell-down of our consumer mortgage portfolio in the US and our GB&M legacy credit portfolio.

Management of positions, processes and calculations

We have refined our RWA calculations, and implemented process improvements and

pengurangan eksposur dalam GB&M dan CMB. Hal ini mengurangi RWA dengan pengurangan selanjutnya sebesar \$82 miliar, dimana dua-pertiganya adalah dalam GB&M.

Amerika Serikat dan Meksiko

Kami memperkuat bisnis kami di Meksiko dan Amerika Serikat untuk membangun kembali profitabilitas. Kami berusaha untuk meningkatkan pendapatan dari peluang perbankan lintas batas di seluruh wilayah Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Utara ('NAFTA').

Pertumbuhan Amerika Serikat

Kami meningkatkan pendapatan dari produk-produk transaksi perbankan, termasuk peningkatan sebesar 9% pada Perdagangan Global dan Pembiayaan Piutang, dan meningkatkan kerjasama antara bisnis-bisnis GB&M dan CMB kami. Kami meningkatkan efisiensi biaya dengan mengkonsolidasikan pusat data dan pindah ke lokasi kantor dengan biaya yang lebih rendah.

Pertumbuhan Meksiko

Kami meningkatkan pendapatan RBWM yang disesuaikan di Meksiko sebesar 7%, yang tumbuh lebih cepat dari pasar kartu, hipotek dan pinjaman pribadi. Kami meningkatkan pendapatan dari sinergi bisnis pada tahun 2015, termasuk peningkatan pendapatan sebesar 18% dari produk *Global Trade and Receivables Finance* (GTRF) dan produk-produk Pembiayaan Piutang yang disediakan untuk nasabah – nasabah GB&M.

Inisiatif wilayah NAFTA

Kami meningkatkan jumlah nasabah yang kami layani yang menjalankan bisnis di seluruh wilayah NAFTA. Kami terus mengembangkan produk-produk kami untuk dapat melayani nasabah secara lebih baik dan menghubungkan rantai pasokan. Pendapatan lintas-batas kami antara Amerika Serikat dan Meksiko meningkat lebih dari 10% pada tahun 2015.

Penghematan biaya

Kami senantiasa mengambil tindakan untuk mengelola biaya kami dengan lebih baik. Kami meningkatkan kemampuan digital kami dan merealisasikan peningkatan efisiensi melalui proses otomatisasi dan proses rekayasa ulang. Kami juga menyederhanakan teknologi dan membentuk kembali fungsi global kami.

Rencana penghematan biaya dan kendali biaya kami yang lebih ketat telah memperlambat pertumbuhan biaya pada tahun 2015. Biaya pada semester kedua tahun ini sejalan dengan semester pertama.

exposure reductions in GB&M and CMB. This reduced RWAs by a further \$82bn, two-thirds of which was in GB&M.

US and Mexico

We are strengthening our businesses in Mexico and the US to rebuild profitability. We seek to grow revenue from crossborder banking opportunities across the North American Free Trade Agreement ('NAFTA') area.

US growth

We grew revenue from transaction banking products, including a 9% increase in Global Trade and Receivables Finance, and increased collaboration between our GB&M and CMB businesses. We improved cost efficiency by consolidating data centres and moving to lower-cost office locations.

Mexico growth

We grew RBWM's adjusted revenue in Mexico by 7%, growing faster than the market in cards, mortgages and personal loans. We increased revenue from business synergies in 2015, including an 18% increase in revenue from Global Trade and Receivables Finance products provided to GB&M clients.

NAFTA area initiatives

We increased the number of clients we serve who conduct business across the NAFTA area. We are developing our products to better serve customers and connect supply chains. Our cross-border revenue between the US and Mexico grew by more than 10% in 2015.

Cost savings

We continue to take action to manage our costs better. We are growing our digital capabilities and realising efficiency gains through automating and reengineering processes. We are also simplifying our technology and reshaping our global functions.

Our cost saving plans and tighter cost controls has slowed cost growth in 2015. Costs in the second half of the year were in line with the first half.

Peningkatan efisiensi

Kami telah meniadakan sekitar 3.000 peran melalui proses otomatisasi dan proses eliminasi pada tahun 2015. Kami menyelesaikan lebih dari 13% dari target kami untuk meniadakan 750 aplikasi perangkat lunak pada akhir tahun 2017. Kami mengoptimalkan jaringan kantor cabang kami, dan kami menutup lebih dari 130 cabang pada tahun 2015 di enam pasar perbankan ritel terbesar kami. Kami juga memperkenalkan model operasional Teknologi Informasi yang baru yang mencapai pengurangan biaya sebesar 4% dalam tingkat penggunaan Teknologi Informasi dibandingkan dengan tahun 2014.

Menggunakan teknologi untuk meningkatkan produktivitas

Kami meningkatkan produktivitas di seluruh kantor cabang kami di Inggris melalui dukungan nasabah secara online dan juga *appointment booking*. Dalam *Commercial Banking* ('CMB'), kami menyederhanakan proses kami dan menggunakan teknologi yang lebih baik untuk membuka rekening baru secara global. Kami telah mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyetujui pinjaman individu secara signifikan dari rata-rata 20 hari menjadi dua hari, dan bahkan secara cepat dalam beberapa kasus, dalam empat pasar prioritas kami.

Investasi di Asia

Kami berada dalam posisi terdepan untuk meraih pertumbuhan di Asia. Prioritas kami meliputi mempercepat pertumbuhan bisnis kami di *Pearl River Delta* ('PRD') China, dan mengembangkan bisnis Pengelolaan Aset dan Asuransi kami untuk mendapatkan keuntungan dari segmen menengah yang berkembang di Asia. Kami juga bertujuan untuk mengembangkan bisnis kami di wilayah Perhimpunan Bangsa-Bangsa Asia Tenggara ('ASEAN') karena arus perdagangan dan investasi meningkat di pasar-pasar utama seperti Singapura dan Malaysia, dan kami memperluas bisnis kami di Indonesia.

Pearl River Delta

Kami sedang mengembangkan bisnis kami di PRD, di Guangdong, provinsi China yang berbatasan dengan Hong Kong. Ekonomi yang semakin canggih dari provinsi tersebut dan terhubung dengan Hong Kong memberikan kesempatan/ peluang yang unik kepada kami untuk menciptakan bisnis perbankan skala penuh di provinsi tersebut.

Pada tahun 2015, kami menunjuk seorang CEO untuk Guangdong dan terus membangun infrastruktur dan merekrut karyawan. Kami meningkatkan bisnis hipotek RBWM kami dan mendirikan kantor cabang HSBC Life Insurance di Guangzhou. Kami juga sepakat untuk mendirikan perusahaan sekuritas patungan yang mayoritas sahamnya dimiliki di Qianhai, Shenzhen, yang, jika

Increased efficiency

We removed the requirement for nearly 3,000 roles by automating and eliminating processes in 2015. We completed over 13% of our target to remove 750 software applications by the end of 2017. We are optimising our branch network, and we closed more than 130 branches in 2015 in six of our largest retail banking markets. We also introduced a new IT operating model that achieved a 4% cost reduction in the IT run rate compared with 2014.

Using technology to enhance productivity

We increased productivity in our UK branches through online customer support and appointment booking. In CMB, we simplified our processes and are using technology better to open new accounts globally. We significantly reduced the time taken to approve personal loans from an average of 20 days to two days, and in some cases instantly, in four of our priority markets.

Investment in Asia

We are in a leading position to capture growth in Asia. Our priorities include accelerating our business growth in China's Pearl River Delta ('PRD'), and developing our Asset Management and Insurance businesses to benefit from Asia's growing middle class. We also aim to grow our business in the Association of Southeast Asian Nations ('ASEAN') region as trade and investment flows increase in key markets such as Singapore and Malaysia, and we are expanding our Indonesian business.

Pearl River Delta

We are developing our business in the PRD, in Guangdong, the Chinese province bordering Hong Kong. The province's increasingly sophisticated economy and links with Hong Kong provide us with a unique opportunity to create a full-scale banking business there.

In 2015, we appointed a CEO for Guangdong and continued to build infrastructure and recruit staff. We grew our RBWM mortgage business and established a branch of HSBC Life Insurance in Guangzhou. We also agreed to establish a majority-owned jointventure securities company in Qianhai, Shenzhen, which, if approved by regulators, will potentially allow us to engage in

disetujui oleh regulator, akan berpotensi memungkinkan kami untuk terlibat dalam spektrum penuh dari bisnis sekuritas di China daratan.

Standar Global - melindungi terhadap kejahatan keuangan

Kami berkomitmen untuk menerapkan standar global yang paling efektif untuk memerangi kejahatan keuangan. Oleh karena itu, kami menerapkan kendali yang kuat yang bertujuan untuk membantu kami untuk memahami lebih lanjut tentang nasabah kami, apa yang mereka lakukan, dan di mana dan mengapa mereka melakukannya. Pendekatan yang komprehensif ini dirancang untuk membantu kami dalam mendeteksi, menangkal, dan mencegah kejahatan keuangan.

Meningkatkan infrastruktur dan sistem

Kami mengimplementasikan sistem dan infrastruktur yang lebih canggih untuk mengelola risiko kejahatan keuangan, dan memperbaiki pemantauan transaksi dan kemampuan pemeriksaan sanksi.

Memperluas kemampuan

Kami memperkuat kemampuan kami dalam mendeteksi dan menginvestigasi kejahatan keuangan di dalam tim bisnis kami, termasuk memberikan pelatihan yang telah ditingkatkan kepada karyawan yang terlibat. Sementara pekerjaan yang signifikan tetap harus dilakukan, kami terus membuat kemajuan untuk menciptakan dan menerapkan program kepatuhan pencucian uang dan sanksi yang ketat dan berkesinambungan.

Tinjauan Keuangan

Laba sebelum pajak yang dilaporkan

Laba sebelum pajak yang dilaporkan adalah sebesar \$18.9 miliar, naik sebesar \$0.2 miliar atau 1% dari tahun 2014. Hal ini didorong oleh pergerakan yang menguntungkan dalam komponen – komponen yang signifikan sebesar \$2,6 miliar sebagian (dipotong) dengan \$0.9 miliar dari dampak yang merugikan (kerugian) dari penjabaran mata uang asing antara tahun-tahun tersebut. Pergerakan yang menguntungkan dalam komponen-komponen yang signifikan termasuk denda yang lebih rendah, penyelesaian, ganti rugi pelanggan Inggris dan penyisihan terkait (secara keseluruhan turun sebesar \$1,3 miliar) dan keuntungan atas pelepasan/penjualan sebagian Bank Industri (\$1.4 miliar). Tidak termasuk dampak-dampak dari komponen-komponen yang signifikan dan penjabaran mata uang, laba sebelum pajak turun sebesar 7% dari tahun 2014.

the full spectrum of the securities business in mainland China.

Global Standards – safeguarding against financial crime

We are committed to implementing the most effective global standards to combat financial crime. We are therefore putting in place robust controls aimed at enabling us to understand more about our customers, what they do, and where and why they do it. This comprehensive approach is designed to help us detect, deter, and prevent financial crime.

Enhancing infrastructure and systems

We are rolling out improved systems and infrastructure to manage financial crime risk, and improved transaction monitoring and sanctions screening capabilities.

Expanding capabilities

We are strengthening our financial crime detection and investigation capabilities within our business teams, including delivering enhanced training to appropriate staff. While significant work remains to be done, we continue to make progress towards putting in place a robust and sustainable anti-money laundering and sanctions compliance programme.

Financial Overview

Reported profit before tax

Reported profit before tax was \$18.9bn, up by \$0.2bn or 1% from 2014. This was driven by a favourable movement in significant items of \$2.6bn partly offset by \$0.9bn of adverse effects of foreign currency translation between the years. The favourable movement in significant items included lower fines, settlements, UK customer redress and associated provisions (down by \$1.3bn in total) and a gain on the partial disposal of Industrial Bank (\$1.4bn). Excluding the effects of significant items and currency translation, profit before tax was down by 7% from 2014.

Pendapatan yang dilaporkan

Pendapatan sebesar \$59.8 miliar adalah \$1.4 miliar atau 2% lebih rendah dari tahun 2014. Pendapatan yang diperoleh dari pergerakan yang menguntungkan dalam komponen-komponen yang signifikan, tetapi ini lebih dari dipotong oleh dampak yang merugikan (kerugian) dari penjabaran mata uang sebesar \$4,8 miliar antara tahun-tahun tersebut.

Komponen-komponen yang signifikan yang mempengaruhi pendapatan pada tahun 2015 meliputi:

- Keuntungan sebesar \$1.4 miliar atas penjualan sebagian kepemilikan saham kami dalam Bank Industri;
- Penyisihan yang lebih rendah dan biaya/beban yang berkaitan dengan tinjauan yang sedang berlangsung atas kepatuhan terhadap Undang-Undang Kredit Konsumen di Inggris (\$0.6 miliar lebih rendah dari tahun 2014); dan
- Peningkatan dalam pergerakan yang menguntungkan atas utang kami sendiri yang ditentukan dengan nilai yang wajar dari perubahan-perubahan sebaran kredit sebesar \$0.6 miliar.

Biaya Penurunan Nilai Kredit (LIC) yang dilaporkan

Beban Penurunan Nilai Kredit dan Penyisihan Risiko Kredit lainnya ('LIC') sebesar \$3.7 miliar adalah \$0.1 miliar atau 3% lebih rendah dari tahun 2014, mencerminkan dampak menguntungkan dari penjabaran mata uang antara tahun-tahun tersebut.

Biaya usaha yang dilaporkan

Biaya usaha sebesar \$39.8 miliar adalah \$1,5 miliar atau 4% lebih rendah dari tahun 2014. Penurunan ini terutama mencerminkan dampak yang menguntungkan dari penjabaran mata uang sebesar \$3.3 miliar antara tahun-tahun tersebut.

Total komponen yang signifikan secara luas sejalan dengan tahun 2014, meskipun terdapat pergerakan penting sebagai berikut:

- penyisihan dan biaya yang lebih rendah yang berkaitan dengan ganti rugi nasabah Inggris (\$0.7 miliar lebih rendah dari tahun 2014); dan
- biaya *non-recurrence* sebesar \$0.6 miliar pada tahun 2014 yang berkaitan dengan penyelesaian dengan Instansi Pembiayaan Perumahan Federal Amerika Serikat; yang secara luas dikurangi dengan penyelesaian dan penyisihan sehubungan dengan masalah hukum (\$0.5 miliar lebih tinggi dari tahun 2014); dan
- *Costs-to-achieve* yang berkaitan dengan transformasi bisnis sebesar \$0.9 miliar pada tahun 2015.

Reported revenue

Revenue of \$59.8bn was \$1.4bn or 2% lower than in 2014. Revenue benefited from a favourable movement in significant items but this was more than offset by the adverse effect of currency translation of \$4.8bn between the years.

Significant items affecting revenue in 2015 included:

- a \$1.4bn gain on the partial sale of our shareholding in Industrial Bank;
- lower provisions and charges relating to the ongoing review of compliance with the Consumer Credit Act in the UK (\$0.6bn lower than in 2014); and
- an increase in favourable movements on our own debt designated at fair value from changes in credit spreads of \$0.6bn.

Reported LICs

Loan impairment charges and other credit risk provisions ('LICs') of \$3.7bn were \$0.1bn or 3% lower than in 2014, reflecting the favourable impact of currency translation between the years.

Reported operating expenses

Operating expenses of \$39.8bn were \$1.5bn or 4% lower than in 2014. This reduction primarily reflected the favourable effect of currency translation of \$3.3bn between the years.

The total of significant items was broadly in line with 2014, although there were notable movements as follows:

- lower provisions and charges relating to UK customer redress (\$0.7bn lower than in 2014); and
- the non-recurrence of a charge of \$0.6bn in 2014 relating to a settlement with the US Federal Housing Finance Agency; broadly offset by settlements and provisions in connection with legal matters (\$0.5bn higher than in 2014); and
- *Costs-to-achieve* relating to business transformation of \$0.9bn in 2015.

Pendapatan dilaporkan dari perusahaan asosiasi

Pendapatan dari perusahaan asosiasi sebesar \$2,6 miliar sejalan dengan tahun 2014.

Reported income from associates

Income from associates of \$2.6bn was in line with 2014.

Tata Kelola

Dewan Direksi telah membentuk sejumlah komite yang terdiri dari Direktur, *Group Managing Director* dan, dalam hal Komite Kerentanan Sistem Keuangan dan Komite Pengawasan Investasi Kemanusiaan dan Masyarakat, turut diikutsertakan para anggota non-direktur. Peran utama dari komite-komite Dewan dijelaskan di atas. Ketua dari masing-masing komite Dewan non-eksekutif memberikan laporan lisan pada setiap rapat Dewan Direksi mengenai kegiatan-kegiatan komite tersebut sejak rapat Dewan Direksi yang sebelumnya.

Dewan Manajemen Grup ('GMB'), yang dipimpin oleh *Group CEO*, adalah suatu forum manajemen yang memberikan rekomendasi dan saran yang diminta oleh *Group CEO*, untuk membantu dia dalam pengelolaan operasional harian HSBC Holdings plc dan anak-anak perusahaannya sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkan kepadanya oleh Dewan Direksi.

Group Chief Risk Officer, yang bekerja berdasarkan wewenang yang dilimpahkan dari *Group CEO*, memimpin Rapat Manajemen Risiko GMB ('RMM') yang diadakan secara teratur. RMM memberikan arahan strategis dan pengawasan atas pengelolaan semua risiko di seluruh perusahaan dan menetapkan, memelihara dan meninjau kembali secara berkala kebijakan dan pedoman pengelolaan risiko di dalam Grup.

Governance

The Board has established a number of committees consisting of Directors, Group Managing Directors and, in the case of the Financial System Vulnerabilities Committee and the Philanthropic & Community Investment Oversight Committee, co-opted non-director members. The key roles of the Board committees are described below. The Chairman of each non-executive Board committee gives an oral report at each meeting of the Board on the activities of the committee since the previous Board meeting.

The Group Management Board ('GMB'), chaired by the Group CEO, is a management forum providing recommendations and advice requested by the Group CEO, to assist him in his management of the day-to-day operations of HSBC Holdings plc and its subsidiaries pursuant to the authority delegated to him by the Board of Directors.

The Group Chief Risk Officer, operating under the delegated authority of the Group CEO, chairs regular Risk Management Meetings of the GMB ('RMM'). The RMMs provide strategic direction and oversight of enterprise-wide management of all risks and establish, maintain and periodically review the policy and guidelines for the management of risk within the Group.

<p>Grup Komite Risiko Group Risk Committee</p>	<p>Grup Komite Audit Group Audit Committee</p>	<p>Grup Komite Remunerasi Group Remuneration Committee</p>	<p>Komite Nominasi Nomination Committee</p>
<p>Non-eksekutif, bertanggung jawab untuk permasalahan yang berhubungan dengan risiko tingkat tinggi dan tata kelola risiko.</p> <p><i>Non-executive responsibility for high level risk-related matters and risk governance.</i></p>	<p>Non-eksekutif, bertanggung jawab untuk permasalahan yang berhubungan dengan pelaporan keuangan dan pengendalian internal atas pelaporan keuangan.</p> <p><i>Non-executive responsibility for matters relating to financial reporting and internal controls over financial reporting.</i></p>	<p>Non-eksekutif, bertanggung jawab untuk mengatur prinsip, parameter dan tata kelola kerangka kerja dari kebijakan remunerasi Grup dan remunerasi untuk eksekutif senior.</p> <p><i>Non-executive responsibility for setting the overarching principles, parameters and governance framework of the Group's remuneration policy and the remuneration of senior executives.</i></p>	<p>Non-eksekutif, bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan memilih penunjukkan kandidat oleh Dewan Direksi.</p> <p><i>Non-executive responsibility for identifying and nominating candidates for appointment by the Board.</i></p>
<p>Komite Kerentanan Sistem Keuangan Financial System Vulnerabilities Committee</p>	<p>Komite Perilaku & Penilaian Conduct & Values Committee</p>	<p>Komite Pengawas Filantropi dan Investasi Masyarakat Philanthropic and Community Investment Oversight Committee</p>	<p>Komite Pimpinan Rapat Chairman's Committee</p>
<p>Non-eksekutif, bertanggung jawab untuk (i) pengendalian dan prosedur untuk mengidentifikasi bagian dimana HSBC dan sistem keuangannya yang lebih luas menjadi terekspos sebagai kejahatan keuangan atau penyalahgunaan sistem dan (ii) prosedur dan kebijakan HSBC untuk menjamin bahwa seluruh kewajiban terhadap regulator dan badan penegak hukum terpenuhi.</p> <p><i>Non-executive responsibility for (i) controls and procedures to identify areas where HSBC and the financial system more broadly may become exposed to financial crime or system abuse, and (ii) HSBC policies and procedures to ensure the continuing obligations to regulatory and law enforcement agencies are met.</i></p>	<p>Non-eksekutif bertanggung jawab untuk untuk kebijakan HSBC, standar dan prosedur untuk memastikan bahwa Grup melakukan bisnis yang bertanggung jawab dan secara konsisten mematuhi Nilai HSBC.</p> <p><i>Non-executive responsibility for HSBC policies, procedures and standards to ensure that the Group conducts business responsibly and consistently adheres to HSBC Values.</i></p>	<p>Non-eksekutif bertanggung jawab untuk kegiatan Filantropi dan investasi masyarakat dalam mendukung tujuan <i>corporate sustainability</i> Grup.</p> <p><i>Non-executive responsibility for HSBC's philanthropic and community investment activities in support of the Group's corporate sustainability objectives.</i></p>	<p>Bertindak atas nama Dewan Direksi diantaranya rapat Dewan yang dijadwalkan untuk memfasilitasi bisnis yang membutuhkan persetujuan Dewan.</p> <p><i>Acts on behalf of the Board between scheduled Board meetings to facilitate ad hoc business requiring Board approval.</i></p>

Global Businesses

Bisnis global kami ditetapkan dengan model operasional dan strategi bisnis yang konsisten secara global. Dan mengelola proposisi bisnis dan produk yang ditawarkan kepada nasabah kami.

Kami mengelola layanan dan produk kami secara global melalui empat bisnis global.

Empat bisnis global kami yang *Retail Banking dan Wealth Management* ('RBWM'), *Commercial*

Global businesses

Our global businesses set globally consistent business strategies and operating models. They manage the products and business propositions offered to our customers.

We manage our products and services globally through four global businesses.

Our four global businesses are *Retail Banking and Wealth Management* ('RBWM'), *Commercial*

Banking ('CMB'), *Global Banking and Markets* ('GB&M') and *Global Private Banking* ('GPB'). Kesemuanya bertanggung jawab untuk mengembangkan, menerapkan dan mengelola proposisi bisnisnya masing - masing secara konsisten di seluruh Grup, yang berfokus pada profitabilitas dan efisiensi. Mereka mengatur strateginya masing - masing dalam kisaran parameter strategi Grup dihubungkan dengan wilayah geografis; bertanggung jawab untuk mengeluarkan pedoman perencanaan mengenai kegiatan usahanya; bertanggung jawab atas kinerja laba ruginya; dan mengelola sumber daya manusianya.

Retail Banking and Wealth Management ('RBWM')

Nasabah

RBWM melayani hampir 45 juta nasabah di seluruh dunia melalui empat bidang usaha utama: Perbankan Ritel, Pengelolaan Kekayaan, pengelolaan Aset dan Asuransi. Sejak tahun 2012, kami telah melakukan beberapa tindakan untuk memperbaiki cara kami melakukan bisnis. Kami telah meniadakan formula keterkaitan antara penjualan produk dan remunerasi, membayar semua karyawan atas dasar kebijaksanaan, yang meliputi penilaian atas perilaku mereka dan kepuasan nasabah kami. Kami telah menyederhanakan kisaran produk kami, meninjau kembali kewajaran fitur dan harga produk kami, dan meningkatkan cara kami dalam memantau kualitas penjualan kami.

Produk dan layanan

RBWM menyediakan layanan kepada individu dalam proposisi HSBC Premier dan Advance yang ditujukan bagi nasabah segmen atas dan menengah yang menghargai konektivitas internasional dan manfaat dari jangkauan dan skala global kami. Bagi nasabah yang memiliki kebutuhan perbankan sehari-hari yang lebih sederhana, RBWM menawarkan beberapa produk dan jasa perbankan yang mencerminkan kebutuhan lokal.

Pengelolaan Aset dan Asuransi

Kami menjalankan bisnis Pengelolaan Aset dan Asuransi kami sendiri. Dengan memiliki bisnis ini secara langsung, kami dapat menyesuaikan produk-produk yang kami miliki tersebut dengan kebutuhan nasabah dan mempertahankan pengendalian secara menyeluruh/*end-to-end* atas kualitas produk tersebut. Kami berinvestasi untuk menumbuhkan bisnis ini, meningkatkan jaringan kami dan hubungan nasabah yang kuat.

Sinergi Bisnis

RBWM memberikan kontribusi yang signifikan terhadap seluruh keberhasilan Grup. Pada tahun 2015, Manufaktur Asuransi (dalam *Wealth*

Banking ('CMB'), *Global Banking and Markets* ('GB&M') and *Global Private Banking* ('GPB'). They are responsible for developing, implementing and managing their business propositions consistently across the Group, focusing on profitability and efficiency. They set their strategies within the parameters of the Group strategy in liaison with the geographical regions; are responsible for issuing planning guidance regarding their businesses; are accountable for their profit and loss performance; and manage their headcount.

Retail Banking and Wealth Management

Customers

RBWM serves close to 45 million customers worldwide through four main business areas: Retail Banking, Wealth Management, Asset Management and Insurance. Since 2012, we have taken numerous actions to improve the way we conduct our business. We have removed the formulaic link between product sales and remuneration, paying all staff on a discretionary basis, which includes assessment of their behaviour and the satisfaction of our customers. We have simplified our product range, reviewed the fairness of our product features and pricing, and enhanced the way we monitor the quality of our sales.

Products and services

RBWM provides services to individuals under the HSBC Premier and Advance propositions aimed at mass affluent and emerging affluent customers who value international connectivity and benefit from our global reach and scale. For customers who have simpler everyday banking needs, RBWM offers a full range of banking products and services reflecting local requirements.

Asset Management and Insurance

We operate our own Asset Management and Insurance businesses. By owning these businesses directly, we can tailor their products to the needs of customers and maintain end-to-end control over their quality. We are investing for growth in these businesses, leveraging our network and strong client relationships.

Business synergies

RBWM makes a significant contribution to the overall success of the Group. In 2015, Insurance Manufacturing (within Wealth Management) and

Management) dan Pengelolaan Aset menghasilkan pendapatan sebesar \$1.7 miliar dan \$1,1 miliar, masing-masing, dari penyediaan layanan kepada nasabah di seluruh bisnis global kami. Selain itu, kebutuhan akan valuta asing dan pengelolaan kekayaan dari nasabah RBWM kami menciptakan peluang bagi GB&M.

Waralaba simpanan RBWM yang kuat mendukung basis pendanaan inti yang stabil dan beragam bagi Grup tersebut, dan jaringan kantor cabang mendukung kebutuhan nasabah bisnis global lainnya sementara meningkatkan visibilitas *brand* HSBC.

Bidang-bidang yang menjadi fokus

Fokus RBWM adalah untuk menumbuhkan bisnis melalui pengelolaan hubungan yang didasari oleh pinjaman individu dan pengelolaan kekayaan, seraya mentransformasikan pengalaman nasabah kami dan basis biaya melalui investasi di bidang infrastruktur digital.

Commercial Banking ('CMB')

Nasabah

CMB melayani lebih dari dua juta nasabah di 55 negara dan wilayah. Nasabah kami mulai dari usaha kecil yang berfokus terutama pada pasar domestik hingga korporasi atau perusahaan yang beroperasi secara global. Kami telah menyederhanakan berbagai produk dan layanan kami untuk memenuhi kebutuhan nasabah dengan lebih baik. Sejak tahun 2013, kami telah mengurangi jumlah produk yang kami tawarkan di seluruh dunia dari 975 menjadi kurang dari 410. Kami juga telah menyelesaikan pelatihan pelaksanaan peran khusus untuk lebih dari 20.000 karyawan untuk membantu memastikan bahwa produk-produk dijual dengan cara yang tepat.

Produk dan layanan

Kami mendukung nasabah kami dengan produk-produk dan layanan-layanan keuangan yang telah disesuaikan untuk memungkinkan mereka dapat beroperasi secara efisien dan dapat bertumbuh. Hal ini termasuk menyediakan kepada mereka, modal kerja, pinjaman berjangka, layanan pembayaran dan fasilitasi perdagangan internasional, selain layanan-layanan lainnya. Kami menawarkan keahlian dalam menggabungkan (*merger*) dan mengakuisisi, dan menyediakan akses ke pasar keuangan.

Pada tahun 2015, kualitas layanan kami telah diakui dengan memperoleh beberapa penghargaan terkemuka. Selama empat tahun berturut-turut, kami diakui sebagai *the Best Global Cash Manager* (untuk selain Lembaga Keuangan) menurut survei dari *Euromoney Cash Management*. Kami juga diakui sebagai *the Best Overall Global Trade Finance Bank*, di antara penghargaan-penghargaan lainnya, dalam *the Trade Finance Awards for Excellence*.

Asset Management generated revenue of \$1.7bn and \$1.1bn, respectively, from the provision of services to clients across all of our global businesses. In addition, the foreign exchange and wealth management needs of our RBWM clients create opportunities for GB&M.

RBWM's strong deposit franchise supports a stable and diversified core funding base for the Group, and the branch network supports the needs of other global business clients while enhancing the visibility of the HSBC brand.

Areas of focus

RBWM's focus is on growing the business through relationship-led personal lending and wealth management, while transforming our customer experience and cost base through investment in digital infrastructure.

Commercial Banking ('CMB')

Customers

CMB serves more than two million customers in 55 countries and territories. Our customers range from small enterprises focused primarily on their domestic markets through to corporates operating globally. We have been simplifying our product range and services to meet clients' needs better. Since 2013, we have reduced the number of products we offer around the world from 975 to fewer than 410. We have also completed role-specific conduct training for more than 20,000 employees to help ensure that products are sold appropriately.

Products and services

We support our customers with tailored financial products and services to allow them to operate efficiently and to grow. This includes providing them with working capital, term loans, payment services and international trade facilitation, among other services. We offer expertise in mergers and acquisitions, and provide access to financial markets.

In 2015, the quality of our service was recognised by several leading awards. For the fourth consecutive year, we were recognised as the Best Global Cash Manager (for Non-Financial Institutions) in the *Euromoney Cash Management* survey. We were also recognised as the Best Overall Global Trade Finance Bank, among other awards, in the *Trade Finance Awards for Excellence*.

Sinergi Bisnis

CMB berada di pusat sinergi bisnis di dalam Grup tersebut, yang memungkinkan hampir \$6 miliar penerimaan sinergi bisnis di tahun 2015. Sebagai contoh, CMB memberikan solusi pembiayaan perdagangan, modal kerja dan pengelolaan likuiditas kepada nasabah GB&M. CMB juga memberikan keahlian Pembiayaan Modal, dan Asuransi serta kemampuan dalam Pengelolaan Aset dari seluruh Grup untuk memberikan manfaat kepada nasabah.

Bidang-bidang yang menjadi fokus

Kami berfokus pada penciptaan nilai dari jaringan kami, yang mencakup 90% dari perdagangan dan arus modal global. Oleh karena itu kami berinvestasi dalam aspek digital dan teknologi dari *Payments and Cash Management* ('PCM') inti kami, dan proposisi *Global Trade and Receivables Finance*, serta di wilayah-wilayah pertumbuhan Pearl River Delta, ASEAN dan NAFTA. Kami mencapai efisiensi aset tertimbang menurut risiko yang signifikan melalui inisiatif manajemen pada tahun 2015 dan terus memastikan bahwa modal dikerahkan secara efektif.

Global Banking and Markets ('GB&M')

Nasabah

GB&M mendukung pemerintahan, perusahaan dan nasabah institusi besar di seluruh dunia dalam mencapai sasaran strategis jangka panjang mereka melalui solusi-solusi yang disesuaikan dan inovatif. Keahlian sektor yang mendalam kami mencakup seluruh transaksi perbankan, pembiayaan, konsultasi, pasar modal dan manajemen risiko. Kami melayani hampir 4.000 nasabah di lebih dari 50 negara dan wilayah, membantu mereka untuk mewujudkan peluang di pasar-pasar yang penting bagi mereka.

Kami terus memperkuat layanan yang kami sediakan dan hubungan kami dengan nasabah. Kami secara teratur menilai hubungan ini, dengan menggunakan tolok ukur dan program-program internal. Sebagai hasilnya, pada tahun 2015 kami meningkatkan pengalaman orientasi bagi nasabah dan memungkinkan karyawan bank untuk lebih banyak waktu dalam memahami kebutuhan nasabah. Umpan balik dari nasabah memungkinkan kami untuk mengidentifikasi peluang untuk lebih meningkatkan bisnis kami dan pengalaman nasabah yang lebih luas.

Produk dan layanan

Para spesialis produk kami terus memberikan berbagai layanan transaksi yang komprehensif atas perbankan, pembiayaan, konsultasi, pasar modal dan manajemen risiko. Pada tahun 2015, kekuatan produk kami diakui melalui berbagai penghargaan, termasuk *Most Innovative Investment Bank and Best*

Business synergies

CMB is at the centre of business synergies within the Group, enabling nearly \$6bn of business synergy revenue in 2015. For example, it provides trade finance, working capital and liquidity management solutions to GB&M clients. It also provides Capital Finance expertise, and Insurance and Asset Management capabilities from across the Group to benefit customers.

Areas of focus

We are focused on creating value from our network, which covers 90% of global trade and capital flows. We are therefore investing in digital and technology aspects of our core Payments and Cash Management ('PCM'), and Global Trade and Receivables Finance propositions, as well as in the Pearl River Delta, ASEAN and NAFTA growth areas. We achieved significant risk-weighted asset efficiencies through management initiatives in 2015 and continue to ensure our capital is deployed effectively.

Global Banking and Markets ('GB&M')

Customers

GB&M supports major government, corporate and institutional clients worldwide in achieving their long-term strategic goals through tailored and innovative solutions. Our deep sector expertise extends across transaction banking, financing, advisory, capital markets and risk management. We serve nearly 4,000 clients in more than 50 countries and territories, helping them to realise opportunities in the markets that matter to them.

We continue to strengthen the services we provide and our relationships with clients. We regularly assess these relationships, using benchmarking and internal programmes. As a result, in 2015 we improved the on-boarding experience for clients and enabled relationship bankers to spend more time understanding clients' needs. Customer feedback allows us to identify opportunities to further improve our business and the wider client experience.

Products and services

Our product specialists continue to deliver a comprehensive range of transaction banking, financing, advisory, capital markets and risk management services. In 2015, our product strengths were recognised by numerous accolades, including Most Innovative Investment

Bank for Securities Services dalam acara penghargaan untuk Bankir. Kami peringkat nomor satu Bank untuk Korporasi (Pangsa Pasar Global) menurut survey *FX Euromoney*, dan selama tiga tahun berturut-turut kami terpilih sebagai *Best Bond House in Asia* oleh *FinanceAsia*. Selain itu, kami memberikan hadiah atau penghargaan bagi pemenang riset kepada para investor dengan penekanan pada pasar-pasar negara berkembang.

Sinergi Bisnis

Pada tahun 2015, GB&M menghasilkan sinergi bisnis sebesar \$8.4 miliar, mendukung pertumbuhan di sejumlah bidang. Sebagai contoh, kami menyediakan produk-produk Pasar bagi nasabah CMB dan RBWM, produk-produk Pembiayaan Modal bagi para nasabah CMB, dan juga menggunakan produk-produk CMB dan Pengelolaan Aset untuk melayani nasabah GB&M.

Bidang-bidang yang menjadi fokus

Memperdalam hubungan dengan nasabah baik dalam kedua event tersebut dan produk-produk transaksi perbankan tetap menjadi prioritas. Kami akan berfokus pada wilayah-wilayah di mana kami melihat peluang pertumbuhan terbesar seperti NAFTA, ASEAN dan Pearl River Delta. Kami juga berencana untuk mengembangkan bisnis kami dari internasionalisasi mata uang renminbi China dan dengan berinvestasi dalam kemampuan digital.

Kami membuat kemajuan yang signifikan dalam mengurangi RWA pada tahun 2015. Ini akan tetap menjadi fokus karena kami terus untuk meninggalkan kredit warisan, mengelola Pasar-pasar kami dan bisnis Pembiayaan Modal dan menggunakan pendekatan yang memenuhi aturan dan standar yang terorganisir dengan baik untuk bisnis nasabah baru. Fokus kami yang terus-menerus pada disiplin biaya akan menghasilkan penyederhanaan lebih lanjut bisnis tersebut dari perampingan bidang usaha, operasional dan teknologi kami.

Global Private Banking ('GPB')

Nasabah

GPB melayani individu dan keluarga yang berpenghasilan bersih tinggi, termasuk orang-orang dengan kebutuhan perbankan internasional, melalui 18 *booking centres* meliputi pasar-pasar prioritas kami. Sejak tahun 2011, GPB telah mengambil langkah-langkah yang signifikan untuk menyederhanakan dan meningkatkan caranya dalam menjalankan bisnisnya. Kami telah mengurangi jumlah *booking centres* untuk memfokuskan kembali sumber-sumber daya pada sejumlah kecil lokasi di mana kami memiliki skala untuk mendukung model layanan nasabah kami yang baru dan meningkatkan standar kualitas penjualan.

Bank and Best Bank for Securities Services in The Banker awards. We were ranked number one Bank for Corporates (Global Market Share) in the Euromoney FX Survey, and for the third consecutive year we were voted Best Bond House in Asia by FinanceAsia. In addition, we provide award-winning research to investors with an emphasis on emerging markets.

Business synergies

In 2015, GB&M enabled business synergies of \$8.4bn, supporting growth in a number of areas. For example, we provide Markets products to CMB and RBWM customers, Capital Financing products to CMB customers, and also use CMB and Asset Management products to serve GB&M clients.

Areas of focus


Deepening relationships with clients in both event and transaction banking products remains a priority. We will focus on regions where we see the greatest growth opportunities such as NAFTA, ASEAN and the Pearl River Delta. We also plan to grow our business from the internationalization of China's renminbi currency and by investing in digital capabilities.

We made significant progress towards reducing RWAs in 2015. This will remain a focus as we continue to exit legacy credit, manage our Markets and Capital Financing businesses and employ a disciplined approach to new client business. Our continued focus on cost discipline will result in further simplification of the business from streamlining of our business lines, operations and technology.

Global Private Banking ('GPB')

Customers

GPB serves high net worth individuals and families, including those with international banking needs, through 18 booking centres covering our priority markets. Since 2011, GPB has taken significant steps to simplify and improve the way it conducts its business. We have reduced the number of booking centres to refocus resources on a smaller number of locations where we have the scale to support our new client service model and enhanced sales quality standards.



Kami juga telah mengurangi jumlah pasar luar negeri dalam cakupan kami untuk memastikan fokus yang tepat diberikan pada area-area pertumbuhan yang penting. GPB tetap berkomitmen untuk menerapkan standar global yang paling efektif, termasuk pemeriksaan menyeluruh atas nasabah, suatu kerangka transparansi pajak dan langkah-langkah kepatuhan kejahatan keuangan.

Produk dan layanan

Kami bekerja secara erat dengan nasabah kami untuk memberikan solusi untuk bertumbuh, mengelola dan melestarikan kekayaan. Produk-produk dan layanan-layanan kami meliputi: Pengelolaan Investasi, Konsultasi Perusahaan/Penggabungan, Layanan kebijakan dan broker; Solusi Kekayaan Individu, yang terdiri dari perencanaan dana amanah dan harta peninggalan, yang dirancang untuk melindungi kekayaan dan melestarikannya untuk generasi yang akan datang; dan berbagai layanan Perbankan Swasta.

Sinergi Bisnis

GPB bertujuan untuk memberikan kemampuan riset, produk dan layanan yang terbaik dari Grup kepada nasabah GPB. Untuk mencapai hal ini, kami memiliki tiga grup layanan nasabah: Grup Nasabah Korporasi, meningkatkan konektivitas dengan CMB dan GB&M; Grup *Wealth Client*, melakukan transisi atau peralihan tanpa mengalami hambatan di seluruh RBWM dan waralaba kekayaan GPB; dan Grup Solusi Global, memberikan solusi pengelolaan kekayaan non-tradisional.

Apabila memungkinkan, GPB menggunakan kemampuan produk dalam GB&M, CMB dan RBWM, termasuk pengelolaan aset, riset, asuransi, pembiayaan perdagangan dan pembiayaan modal, untuk menawarkan proposisi yang unik kepada nasabah kami.

Bidang-bidang yang menjadi fokus

GPB bercita-cita untuk membangun warisan perbankan komersial HSBC dan menjadi bank swasta yang terkemuka bagi para pemilik dan prinsipal bisnis yang bernilai bersih tinggi. Kami bekerja secara erat dan sistematis dengan CMB dan GB&M untuk memberikan model cakupan individu dan perusahaan yang terkoordinasi kepada nasabah kami.

We have also reduced the number of offshore markets we cover to ensure appropriate focus is given to key growth areas. GPB remains committed to implementing the most effective global standards, including customer due diligence, a tax transparency framework and financial crime compliance measures.

Products and services

We work closely with our clients to provide solutions to grow, manage and preserve wealth. Our products and services include: Investment Management, incorporating advisory, discretionary and brokerage services; Private Wealth Solutions, comprising trusts and estate planning, designed to protect wealth and preserve it for future generations; and a full range of Private Banking services.

Business synergies

GPB aims to bring the best of the Group's research, product and service capabilities to GPB clients. To achieve this, we have three client service groups: the Corporate Client Group, enhancing connectivity with CMB and GB&M; the Wealth Client Group, delivering a seamless transition across the RBWM and GPB wealth franchises; and the Global Solutions Group, delivering non-traditional wealth management solutions.

Wherever possible, GPB uses product capabilities within GB&M, CMB and RBWM, including asset management, research, insurance, trade finance and capital financing, to offer a unique proposition to our clients.

Areas of focus

GPB aspires to build on HSBC's commercial banking heritage and be the leading private bank for high net worth business owners and principals. We work closely and systematically with CMB and GB&M to deliver a coordinated private and corporate coverage model for our clients.

Wilayah

Kami mengkoordinir kegiatan-kegiatan di seluruh bisnis global dan fungsi-fungsi pendukung melalui struktur regional.

Asia

Pertumbuhan pendapatan di seluruh bisnis global

Sejarah kami sebagai bank yang didasarkan pada pembiayaan perdagangan dengan Asia, dan benua tersebut tetap menjadi sentral bagi strategi kami. Pada tahun 2015, bisnis kami di Asia menyumbang 70% dari laba sebelum pajak yang disesuaikan. Kami bertujuan untuk mengembangkan bisnis kami di Pearl River Delta China dan kawasan ASEAN, serta memperkuat posisi kami yang terdepan dalam internasionalisasi mata uang renminbi China.

Eropa

Pertumbuhan pendapatan yang kuat pada GB&M

Kami melayani nasabah kami di Eropa dengan cakupan layanan yang luas dan memfasilitasi perdagangan dan investasi internasional. London merupakan pusat yang strategis untuk bisnis GB&M kami. Kami menciptakan *a-ring fenced bank* kedudukan di Birmingham untuk melayani nasabah ritel dan bisnis di Inggris.

Timur Tengah dan Afrika Utara

Pertumbuhan pendapatan di seluruh bisnis meskipun terjadi ketidakpastian geopolitik dan penurunan harga minyak

HSBC merupakan bank internasional yang paling lama melayani dengan salah satu jaringan terbesarnya di wilayah ini, yang menawarkan model perbankan universal dan memainkan peran yang penting dalam memfasilitasi perdagangan internasional. Pasar-pasar prioritas kami di wilayah ini adalah Arab Saudi, Mesir dan Uni Emirat Arab ('UEA').

Amerika Utara

Meningkatkan pendapatan dari kegiatan bank lintas batas di wilayah NAFTA

Amerika Serikat adalah mitra yang penting dalam perdagangan global dan dolar Amerika Serikat tetap menjadi mata uang utama untuk perdagangan dan pembayaran global. Kami mendukung nasabah kami di Amerika Utara di dalam wilayah NAFTA dan di seluruh dunia, membantu mereka dalam mengembangkan bisnis mereka

Regions

We coordinate activities across global businesses and supporting functions through a regional structure.

Asia

Revenue growth across all global businesses

Our history as a bank is founded on financing trade with Asia, and the continent remains central to our strategy. In 2015, our businesses in Asia accounted for 70% of adjusted profit before tax. We aim to grow our business in China's Pearl River Delta and the ASEAN region, as well as strengthen our leadership position in the internationalisation of China's renminbi currency.

Europe

Strong revenue growth in GB&M

We serve European clients with a broad range of services and facilitate international trade and investment. London is the strategic hub for our GB&M business. We are creating a ring-fenced bank based in Birmingham to serve UK retail and business clients.

Middle East and North Africa

Revenue growth across all businesses despite geopolitical uncertainties and falling oil prices

HSBC is the longest serving international bank with one of the largest networks in the region, offering a universal banking model and playing a vital role in facilitating international trade. Our priority markets in the region are Saudi Arabia, Egypt and the United Arab Emirates ('UAE').

North America

Growing revenue from crossborder banking in the NAFTA area

The US is a key partner in global trade and the US dollar remains the primary currency for global trade and payments. We support our North American customers within the NAFTA area and around the world, helping them grow their businesses.

Amerika Latin

Pertumbuhan pendapatan yang dikendalikan oleh RBWM dan CMB

Kami berfokus pada pertumbuhan bisnis kami di Meksiko, di mana kami berada di antara lima bank besar menurut aset dan menyediakan konektivitas untuk bisnis di seluruh dunia, termasuk yang di Amerika Serikat. Pada tahun 2015, kami mengumumkan penjualan operasional kami di Brasil. Kami bertujuan untuk terus memberikan akses ke wilayah tersebut bagi perusahaan-perusahaan multinasional yang besar.

Bagaimana kami menjalankan bisnis

Membangun hubungan jangka panjang

Kami menjalankan bisnis kami dengan maksud untuk mendukung keberhasilan yang berkelanjutan dari masyarakat, orang – orang dan nasabah kami. Kami melihat investasi dalam kemampuan, karyawan dan proses kami sebagai sumber keunggulan yang kompetitif jangka panjang. Bagaimana kita menjalankan bisnis memperkuat daya tahan pendapatan kami dan kemampuan kami untuk mengembalikan nilai kepada para pemegang saham.

Didukung oleh nilai-nilai kami

Nilai-nilai kami mendukung bagaimana kami menjalankan bisnis. Kami terbuka terhadap perbedaan dan percaya bahwa keanekaragaman membuat kami lebih kuat. Kami terhubung, dan hubungan pribadi kami sangat penting bagi bisnis kami. Kami bertujuan untuk selalu dapat diandalkan dalam memenuhi tanggung jawab kami terhadap masyarakat dan dalam memberikan komitmen.

- Membangun hubungan bisnis yang langgeng
- Memberdayakan masyarakat
- Memastikan hasil yang berkelanjutan

Bagaimana kami menjalankan bisnis

- Memastikan hasil yang adil
- Meningkatkan kualitas layanan
- Mengembangkan peluang jangka panjang
- Membekali karyawan kami
- Menghargai keragaman
- Mendorong Kepemilikan
- Menghargai perilaku yang positif
- Mengelola dampak lingkungan dan dampak sosial
- Menghormati hak asasi manusia
- Berinvestasi dalam masyarakat kami

Latin America

Revenue growth driven by RBWM and CMB

We are focusing on growing our business in Mexico, where we are among the top five banks by assets and provide connectivity for businesses around the world, including ones in the US. In 2015, we announced the sale of our operations in Brazil. We aim to continue to provide access to the region for large multinational companies.

How we do business

Building long-term relationships

We conduct our business intent on supporting the sustained success of our customers, people and communities. We see investment in our capabilities, employees and processes as a source of long-term competitive advantage. How we do business strengthens the durability of our earnings and our ability to return value to shareholders.

Led by our values

Our values underpin how we do business. We are open to differences and believe diversity makes us stronger. We are connected, and our personal relationships are essential to our business. We aim to be always dependable in fulfilling our responsibilities in society and delivering on commitments.

- Building lasting business relationship
- Empowering people
- Ensuring sustainable outcomes

How we do business

- Ensuring fair outcomes
- Increasing quality of service
- Developing long-term opportunities
- Equipping our employees
- Valuing diversity
- Encouraging ownership
- Rewarding positive behaviours
- Managing environmental and social impacts
- Respecting human rights
- Investing in our communities

Membangun hubungan bisnis yang langgeng

Memastikan hasil yang adil

Kami menyadari bahwa memberikan hasil yang adil bagi nasabah dan menjunjung tinggi integritas pasar keuangan sangat penting untuk model bisnis yang berkelanjutan. Kami terus meningkatkan proses tata kelola produk kami untuk lebih memastikan produk dirancang untuk memenuhi kebutuhan nasabah dan dijual dengan tepat guna. Di Inggris, misalnya, kami sudah mulai memberitahukan kepada nasabah melalui SMS ketika kondisi nasabah hampir menjadi *overdraft*. Hasilnya, keluhan nasabah di wilayah ini telah menurun sebesar 67% dan nasabah telah menghemat fee/ komisi yang harus mereka bayar lebih dari \$129.9 juta.

Meningkatkan kualitas layanan

Kami mencari umpan balik dari nasabah untuk menilai seberapa baik kami melakukan dan apa yang terbaik yang dapat kami lakukan. Pada tahun 2015, kami memperbaiki proses kami untuk menanggapi keluhan nasabah dan alat untuk memahami penyebabnya. Misalnya, di India analisis kami mengenai keluhan nasabah mendorong kami untuk meningkatkan komunikasi nasabah mengenai saldo minimum dan mengubah struktur komisi/biaya kami. Keluhan-keluhan di wilayah ini selanjutnya berkurang sebesar 62%.

Melalui program-program riset/penelitian *commercial banking* kami, kami telah berbicara kepada lebih dari 50.000 pelaku usaha untuk mengumpulkan umpan balik mengenai produk dan layanan kami dari nasabah yang telah ada dan calon nasabah. Kami menggunakan tolok ukur pesaing, pelacakan merek dan survei nasabah untuk mengevaluasi kinerja kami. Dalam RBWM, kami melakukan lebih dari 350.000 survei nasabah individu.

Mengembangkan peluang jangka panjang

Teknologi dan perubahan iklim merupakan dua bidang yang memberikan tantangan dan peluang kepada kami dan para nasabah kami.

Investasi di bidang teknologi

Kami berinvestasi dalam kemampuan inovasi dan digital untuk melayani nasabah dengan lebih baik, dan meningkatkan keamanan di banyak tempat transaksi keuangan dan data nasabah. Pada tahun 2015, kami mengaktifkan layanan pembayaran secara *mobile* Apple Pay bagi nasabah di Inggris dan Amerika Serikat, dan meluncurkan layanan nasabah *live chat online* di enam pasar termasuk Inggris, Hong Kong dan Perancis. Kami membuat kunci keamanan digital yang tersedia di Inggris untuk menyederhanakan pengalaman login nasabah. Di Argentina dan Filipina, kami

Building lasting business relationships

Ensuring fair outcomes

We recognise that delivering fair outcomes for customers and upholding financial market integrity is critical to a sustainable business model. We continue to enhance our product governance processes to further ensure products are designed to meet customers' needs and are sold appropriately. In the UK, for example, we have started to alert customers by text message when they are about to go into overdraft. As a result, customer complaints in this area have declined by 67% and customers have saved more than \$129.9m in fees.

Increasing quality of service

We seek feedback from customers in order to assess how well we are doing and what we can do better. In 2015, we improved our processes for responding to customer complaints and tools for understanding their causes. For example, in India our analysis of customer complaints led us to improve customer communication regarding minimum balances and change our fee structure. Complaints in this area subsequently reduced by 62%.

Through our commercial banking research programmes, we have spoken to more than 50,000 businesses to gather feedback on our products and services from existing and potential customers. We use competitor benchmarking, brand tracking and customer surveys to evaluate our performance. In RBWM, we conducted more than 350,000 individual customer surveys.

Developing long-term opportunities

Technology and climate change are two areas that present both challenges and opportunities to us and our customers.

Investing in technology

We are investing in innovation and digital capabilities to serve customers better, and enhancing security around financial transactions and customer data. In 2015, we enabled the Apple Pay mobile payment service for customers in the UK and the US, and launched live-chat online customer service in six markets including the UK, Hong Kong and France. We made digital secure keys available in the UK to simplify the customer login experience. In Argentina and the Philippines, we launched our new online banking platform, which will be deployed in additional

meluncurkan platform perbankan online baru kami, yang akan disebar luaskan di Negara-negara tambahan pada tahun 2016.

Memfasilitasi ekonomi rendah karbon

Mengurangi emisi karbon dioksida global merupakan tantangan penting bagi masyarakat. Kami melihat potensi jasa keuangan untuk memfasilitasi investasi yang dapat membantu transisi dunia menuju ekonomi rendah karbon. Pada tahun 2015, tim Riset Global kami menduduki peringkat nomor satu untuk Perubahan Iklim Terpadu selama dua tahun yang berlangsung menurut Survei EXTEL. Selanjutnya, bisnis Pengelolaan Aset kami bergabung dengan Montreal Pledge untuk mengungkapkan intensitas karbon dari portofolionya.

Memberdayakan masyarakat

Menghargai keragaman

Kami bangga dapat menyediakan tempat kerja yang terbuka, inklusif dan suportif di mana masyarakat dapat tumbuh dan mencapai potensinya. Komitmen kami untuk keragaman dan inklusi membantu kami menarik, mengembangkan dan mempertahankan para karyawan. Kami juga berkomitmen untuk mencerminkan masyarakat yang kami layani.

Karyawan kami memimpin dan mengorganisir tujuh jaringan karyawan global untuk mempromosikan keragaman. Mereka berfokus pada jenis kelamin, usia, etnis, orientasi seksual, agama, pekerjaan orang tua dan penyandang disabilitas. Untuk membantu para manajer dalam mengatasi bias dalam perekrutan, promosi dan identifikasi bakat, kami menggunakan program-program pendidikan dan telah memperluas inisiatif bimbingan untuk grup-grup yang kurang terwakili.

Pada tahun 2015, kami memenangkan *Diversity Team of the Year* pada acara Penghargaan Keberagaman Eropa. Kami juga merupakan salah satu dari 10 perusahaan yang diakui sebagai Pemberi kerja Global Terbaik menurut *Stonewall's Global Workplace Equality Index*.

Kami terus mencoba menangani representasi (keterwakilan) terhadap jender, terutama pada tingkat senior, dengan fokus tambahan pada promosi dan perekrutan. Kami juga terus memperluas program dukungan dan program kerja yang fleksibel untuk orang tua yang kembali bekerja.

Jaringan karyawan yang memberikan Award-Winning Balance Employee (Penghargaan Keseimbangan Karyawan) bertujuan untuk menangani keragaman jender di seluruh HSBC, mendorong dialog dan pemahaman yang lebih baik mengenai tantangan dan peluang dalam mempromosikan tenaga kerja dengan jender yang seimbang di seluruh Grup tersebut. Hal tersebut

countries in 2016.

Facilitating a low-carbon economy

Reducing global carbon dioxide emissions is a critical challenge for society. We see the potential for financial services to facilitate investment that can help the world transition to a low-carbon economy. In 2015, our Global Research team was ranked number one for Integrated Climate Change for the second year running in the Extel Survey. Furthermore, our Asset Management business joined the Montreal Pledge to disclose the carbon intensity of its portfolio.

Empowering people

Valuing diversity

We are proud to provide an open, supportive and inclusive workplace where people can grow and achieve their potential. Our commitment to diversity and inclusion helps us attract, develop and retain employees. We are also committed to reflecting the communities we serve.

Our employees lead and organise seven global employee networks to promote diversity. They focus on gender, age, ethnicity, sexual orientation, religion, working parents and disability. To help managers address bias in hiring, promotion and talent identification, we use education programmes and have expanded mentoring initiatives for under-represented groups.

In 2015, we won Diversity Team of the Year at the European Diversity Awards. We were also one of 10 companies recognised as a Top Global Employer in Stonewall's Global Workplace Equality Index.

We continue to address gender representation, particularly at senior levels, with additional focus on promotions and hiring. We also continue to expand support and flexible working programmes for parents returning to work.

Our award-winning Balance employee network aims to address gender diversity across HSBC, encouraging dialogue and a better understanding of the challenges and opportunities in promoting a gender-balanced workforce throughout the Group. It is available to staff of all genders, and had active groups in more than 30 offices around the world in 2015.

tersedia bagi karyawan dari semua jender, dan memiliki grup-grup yang aktif di lebih dari 30 kantor cabang di seluruh dunia pada tahun 2015.

Mendorong rasa memiliki

Kami meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab individu, dan telah membentuk forum untuk melakukan dialog. Pada tahun 2015, kami terus memfasilitasi pertemuan pertukaran dengan agenda bebas di seluruh Grup bagi para karyawan untuk berkolaborasi mengenai gagasan-gagasan dan inisiatif-inisiatif untuk meningkatkan pekerjaan kami. Kami juga mengadakan 14 *webcast* dengan para eksekutif senior untuk meningkatkan pemahaman tentang tindakan-tindakan yang strategis dan memungkinkan para karyawan untuk mengajukan pertanyaan.

Membekali para Karyawan

Program pelatihan kami memperkuat budaya yang didasarkan pada nilai-nilai kami. Pada tahun 2015, kami telah menyelesaikan program tiga tahunan pelatihan kepemimpinan berbasis nilai-nilai untuk semua karyawan.

Kami sedang membangun pusat pelatihan karyawan di Birmingham, Dubai dan China daratan. Pusat-pusat ini akan beroperasi bersamaan dengan HSBC University yang merupakan layanan pelatihan online kami.

Pada tahun 2015, kami juga meluncurkan HSBC Confidential, yang menyatukan semua saluran *whistleblowing* kami yang ada pada platform global yang memungkinkan para karyawan untuk mengungkapkan masalah kerahasiaan tanpa harus takut akan adanya dampak pribadi. Saluran global tersebut dapat diakses melalui telepon, email, web atau surat.

Menghargai perilaku yang positif

Kami telah menanamkan penilaian nilai perilaku dalam proses peninjauan kembali kinerja kami, yang dimasukkan dalam pertimbangan pembayaran variabel terhadap karyawan.

Pada tahun 2015, kami memperkenalkan suatu alat pengenalan online *At Our Best* untuk semua karyawan. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengenali tindakan rekan-rekan melalui poin-poin penghargaan yang ditukarkan untuk mendapatkan hadiah dan manfaat.

Memastikan hasil berkesinambungan

Mengelola dampak lingkungan dan sosial

Kami terus mengurangi dampak lingkungan dari operasional kami dan mempunyai kebijakan dan proses yang ketat untuk mengelola risiko kesinambungan dalam kegiatan bisnis kami. Kami

Encouraging ownership

We promote individual ownership and responsibility, and have created forums to encourage dialogue. In 2015, we continued to facilitate agenda-free exchange meetings across the Group for employees to collaborate on ideas and initiatives to improve our work. We also held 14 webcasts with senior executives to promote understanding of our strategic actions and allow employees to ask questions.

Equipping employees

Our training programmes reinforce a culture grounded in our values. In 2015, we completed a three-year programme of values-led leadership training for all employees.

We are building employee training centres in Birmingham, Dubai and mainland China. These will operate alongside HSBC University, our online training service.

In 2015, we also launched HSBC Confidential, which brought together all our existing whistleblowing channels on to a global platform that allows employees to raise concerns confidentially without fear of personal repercussions. The global channel can be accessed by telephone, email, web or mail.

Rewarding positive behaviours

We have embedded behaviour ratings in our performance review processes, which are factored into variable pay considerations.

In 2015, we introduced an *At Our Best* online recognition tool for all employees. It allows them to recognise colleagues' actions by awarding points that are redeemed for gifts and benefits.

Ensuring sustainable outcomes

Managing environmental and social impacts

We continue to reduce the environmental impact of our operations and have robust policies and processes to manage sustainability risks in our

saat ini mengurangi jumlah energi yang kami konsumsi, dan meningkatkan proporsi dari sumber-sumber yang dapat diperbaharui. Kami telah menandatangani kesepakatan untuk peningkatan persentasi listrik kami dari sumber angin dan matahari yang baru menjadi 9% dan mempunyai target 25% pada tahun 2020.

Kebijakan risiko kesinambungan kami mencakup sejumlah industri dan tema yang sensitif. Setelah kami menerbitkan standar yang baru dalam kebijakan komunitas hutan dan pertanian pada tahun 2014, kami mengambil keputusan untuk menghentikan hubungan perbankan dengan lebih dari 160 nasabah sesegara mungkin karena mereka tidak mematuhi. Pada tahun 2015, HSBC diakui sebagai yang terdepan dalam ranking Forest 500 dari 150 kebijakan investor tentang kesinambungan rantai pasokan komoditas hutan.

Kami juga mendukung transisi ke minyak kelapa sawit yang disertifikasi dan yang berkesinambungan. Standar kami mensyaratkan nasabah minyak kelapa sawit kami untuk mensertifikasi semua operasional mereka menjadi berkesinambungan pada akhir tahun 2018, dan kami terus mendukung mereka dalam mencapai sasaran ini.

Pada tahun 2015, terdapat lebih dari 2300 manajer hubungan dan resiko yang menghadiri pelatihan tentang kebijakan resiko yang berkesinambungan untuk memastikan bahwa pelaksanaan mereka tetap bertahan.

Menghargai hak asasi manusia

Kami menggunakan pertimbangan hak asasi manusia secara langsung karena hal itu mempengaruhi karyawan kami dan secara tidak langsung melalui para pemasok dan nasabah kami dan melalui tindakan kami untuk mencegah penyuapan dan korupsi. Misalnya, kode etik perilaku bagi pemasok kami mencakup unsur-unsur yang berkaitan dengan hak asasi manusia, sebagaimana kebijakan risiko proyek peminjaman dana dan kesinambungan kami. Pernyataan Hak Asasi Manusia yang diterbitkan pada tahun 2015 menjelaskan bagaimana kami melakukan hal ini dan tersedia di website kami. Kami akan mengintegrasikan ketentuan dari Undang-undang Perbudakan Modern tahun 2015 ke dalam mata rantai bisnis dan pasokan kami, dan akan melaporkan sejalan dengan pedoman yang diterbitkan oleh pemerintah Inggris.

Kami berpedoman pada undang-undang Hak Asasi Manusia Internasional dan mendukung Deklarasi Hak Asasi Manusia PBB dan prinsip-prinsip mengenai hak-hak fundamental yang dijabarkan dalam Deklarasi Organisasi Buruh Internasional mengenai prinsip-prinsip dan hak-hak fundamental di tempat kerja.

business activities. We are reducing the amount of energy we consume, and increasing the proportion from renewable sources. We have signed agreements to increase the percentage of our electricity from new wind and solar sources to 9%, and have a target of 25% by 2020.

Our sustainability risk policies cover a number of sensitive industries and themes. After we issued new standards in our forestry and agricultural commodities policies in 2014, we took the decision to stop banking more than 160 customers as soon as possible because they did not comply. In 2015, HSBC was recognised as a leader in the Forest 500 ranking of 150 investors' policies on the sustainability of forest commodity supply chains.

We also support a transition to certified, sustainable palm oil. Our standards require our palm oil customers to have all their operations certified as sustainable by the end of 2018, and we continue to support them in meeting this goal.

In 2015, there were more than 2,300 attendances by relationship and risk managers of training on our sustainability risk policies to help ensure their implementation is robust.

Respecting human rights

We apply human rights considerations directly as they affect our employees and indirectly through our suppliers and customers, and through our action to prevent bribery and corruption. For example, our code of conduct for suppliers includes elements related to human rights, as do our project finance lending and sustainability risk policies. Our Statement on Human Rights, issued in 2015, explains how we do this and is available on our website. We will integrate the provisions of the Modern Slavery Act 2015 into our business and supply chain, and will report in line with the guidelines published by the UK government.

We are guided by the International Bill of Human Rights, and support the UN Declaration of Human Rights and the principles concerning fundamental rights set out in the International Labour Organisation's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work.

Berinvestasi dalam komunitas kami

Kami percaya bahwa pendidikan dan lingkungan adalah sangat penting bagi ketahanan masyarakat dan ekonomi yang berkembang. Selama lebih dari 10 tahun, kami berfokus pada aktifitas investasi pada masyarakat dalam kedua bidang ini. Pada tahun 2015, setelah mendapatkan tanggapan survei dari karyawan, kami memutuskan untuk menambahkan pendermaan pengobatan pada tujuan yang kami dukung.

Pada tahun 2015, kami memberikan sumbangan sebesar \$205 juta kepada program bantuan sosial dan karyawan kami menyumbangkan 304.555 jam selama hari kerja dalam aktifitas masyarakat secara sukarela.

Kami menandai ulang tahun ke 150 kami dengan menetapkan dana tambahan sebesar \$150 juta untuk mendukung tujuan yang dipilih karyawan kami. Sumbangan ini akan mendukung 140 lembaga amal diseluruh dunia selama tiga tahun. Kami juga memberikan sumbangan (*one-off donation*) untuk kegiatan amal sekaligus sebesar \$62 juta di Hong Kong dari penjualan mata uang peringatan (*commemorative bank notes*) senilai HK\$150.

Pendekatan terhadap pajak kami

Kami menerapkan semangat dan juga kepatuhan terhadap undang-undang di semua wilayah tempat kami beroperasi dan telah mengadopsi undang-undang praktek untuk perpajakan bank Inggris. Sebagai akibatnya kami membayar porsi pajak yang adil di negara-negara tempat kami beroperasi.

Kami terus memperkuat proses untuk membantu memastikan layanan perbankan kami tidak dihubungkan dengan suatu pengaturan apapun yang dikenal atau dicurigai dirancang untuk memfasilitasi penghindaran pajak.

HSBC terus mendukung inisiatif global untuk meningkatkan transparansi pajak seperti:

- Undang - undang Kepatuhan Pajak Asing Amerika Serikat ('FATCA');
- Standar OECD untuk Pertukaran Otomatis atas informasi akun keuangan (juga dikenal sebagai standar pelaporan umum);
- Perintah Persyaratan Modal IV (CRD IV) Pelaporan Negara per Negara; dan
- Inisiatif Peralihan Keuntungan dan Erosi berbasis OECD ('BEPS')

Kami tidak mengharapkan inisiatif BEPS atau inisiatif serupa yang diadopsi pemerintahan nasional untuk tidak berdampak merugikan terhadap hasil HSBC.

Investing in our communities

We believe that education and the environment are essential to resilient communities and thriving economies. For more than 10 years, we focused our community investment activities on these two areas. In 2015, following survey responses from employees, we decided to add medical charities to the causes we support.

In 2015, we contributed a total of \$205m to charitable programmes and our employees volunteered 304,555 hours in community activities during the working day.

We marked our 150th year by setting up an additional fund of \$150m to support causes selected by our employees. It will support 140 charities across the world over three years. We also made a one-off \$62m donation to charities in Hong Kong from the sale of commemorative HK\$150 bank notes.

Our approach to tax

We apply the spirit as well as the letter of the law in all territories where we operate, and have adopted the UK Code of Practice for the Taxation of Banks. As a consequence, we pay our fair share of tax in the countries in which we operate.

We continue to strengthen our processes to help ensure our banking services are not associated with any arrangements known or suspected to be designed to facilitate tax evasion.

HSBC continued to support global initiatives to improve tax transparency such as:

- the US Foreign Account Tax Compliance Act ('FATCA');
- the OECD Standard for Automatic Exchange of Financial Account Information (also known as the Common Reporting Standard);
- the Capital Requirements Directive IV ('CRD IV') Country by Country Reporting; and
- the OECD Base Erosion and Profit Shifting ('BEPS') initiative.

We do not expect the BEPS initiative or similar initiatives adopted by national governments to adversely impact HSBC's results.

Perilaku Kami

Beroperasi dengan standar perilaku yang tinggi dipusatkan pada kesuksesan jangka panjang kami. Kami mempunyai proses, kebijakan, dan budaya yang dirancang untuk memastikan hasil yang adil bagi nasabah dan melindungi integritas pasar keuangan.

Memperbaiki perilaku secara terus-menerus

Kami telah melaksanakan serangkaian inisiatif dalam tahun-tahun belakangan ini untuk memperkuat dan mengembangkan langkah-langkah kami untuk mendorong dan memastikan perilaku yang baik.

Pada tahun 2014, kami membentuk Komite Perilaku dan Nilai untuk memberikan pengawasan kepada Dewan Direksi atas berbagai upaya kami untuk meningkatkan standar perilaku dan untuk menanamkan nilai perilaku yang kami dukung.

Kemudian pada tahun itu, kami mulai menerapkan kerangka Perilaku Global yang menjabarkan lima pilar dimana perilaku kami didasarkan, dan menghubungkan masing-masing dengan perilaku spesifik.

Kerangka perilaku ini memandu kegiatan untuk memperkuat bisnis kami dan meningkatkan pemahaman dan kesadaran kami tentang bagaimana keputusan yang kami buat mempengaruhi nasabah dan pemangku kepentingan yang lain.

Meningkatkan standar lebih lanjut pada tahun 2015

Kami menyelesaikan program aktifitas yang luas selama tahun ini untuk lebih lanjut meningkatkan standar perilaku dan membantu memastikan keefektifannya diseluruh Grup.

Perkembangan-perkembangan penting mencakup menerapkan penilaian dalam perekrutan, memasukkan perspektif nasabah dalam pembuatan keputusan dan memurnikan proposisi nilai atas produk dan meningkatkan pelaporan atas perilaku buruk.

Tinjauan Risiko

Kami secara aktif mengelola risiko untuk melindungi dan memungkinkan melakukan bisnis.

Mengelola risiko

Sebagai penyedia jasa/layanan perbankan dan keuangan, mengelola risiko merupakan bagian dari kegiatan inti kami sehari-hari. Keberhasilan kami dalam melakukan pengelolaan risiko ini adalah

Our Conduct

Operating with high standards of conduct is central to our long-term success. We have processes, policies and a culture designed to ensure fair outcomes for customers and protect the integrity of financial markets.

Improving conduct Continuously

We have undertaken a series of initiatives in recent years to strengthen and develop our measures to encourage and ensure good conduct.

In 2014, we established a Conduct & Values Committee to provide Board oversight of our multiple efforts to raise standards of conduct and to embed the behavioural values we stand for.

Later that year, we introduced our global Conduct Framework, which sets out five pillars on which our conduct is based, and links each to specific behaviours.

This guides activities to strengthen our business, and increases our understanding and awareness of how the decisions we make affect customers and other stakeholders.

Raising standards further in 2015

We completed a broad programme of activities during the year to further raise standards of conduct, and help ensure their effectiveness across the Group.

Key developments included introducing the assessment of values in recruitment, embedding customer perspective in decision making, refining the value proposition of products and improving the reporting of misconduct.

Risk Overview

We actively manage risk to protect and enable the business.

Managing risk

As a provider of banking and financial services, managing risk is part of our core day-to-day activities. Our success in doing so is due to our

karena *risk appetite* kami jelas, yang sejalan dengan strategi kami. Kami menentukan tingkat dan jenis agregat risiko yang kami bersedia untuk menerimanya untuk mencapai tujuan strategis jangka menengah dan jangka panjang kami dalam pernyataan *risk appetite* kami, yang disetujui oleh Dewan Direksi, yang meliputi:

- Risiko yang kami terima sebagai bagian dari menjalankan bisnis, seperti risiko kredit dan risiko pasar;
- Risiko yang kami tanggung untuk menghasilkan pendapatan, seperti risiko operasional serta modal dan likuiditas, yang berhasil kami buat tetap berada di bawah toleransi yang dapat diterima; dan
- Risiko yang kami miliki nol toleransi, seperti risiko reputasi.

Untuk memastikan bahwa risiko-risiko dikelola dengan cara yang konsisten di seluruh Grup, kami menggunakan kerangka pengelolaan risiko yang berlaku untuk semua tingkatan organisasi dan di semua jenis risiko.

Kerangka tersebut menetapkan tata kelola dan struktur, tanggung jawab dan proses. Risiko Global, yang dipimpin oleh Chief Risk Officer dari Grup tersebut, yang merupakan seorang Direktur eksekutif, bertanggung jawab terhadap pengawasan risiko di seluruh perusahaan dan independen dari fungsi penjualan dan perdagangan bisnis Grup tersebut. Independensi ini memastikan keseimbangan yang diperlukan dalam keputusan-keputusan risiko/imbalance hasil.

Pengelolaan risiko dan stress testing

Stress testing merupakan komponen yang integral dan tidak dapat dipisahkan dari kerangka manajemen/pengelolaan risiko kami. *Stress testing* merupakan alat yang penting bagi kami untuk menilai potensi kerentanan dalam bisnis, model atau portofolio bisnis kami. Hal ini memungkinkan kami untuk memahami sensitivitas terhadap asumsi inti dalam rencana yang strategis dan rencana modal kami, dan memperbaiki pengambilan keputusan melalui menyeimbangkan risiko dan imbalance hasil.

Skenario *stress testing* internal sangat selaras dengan penilaian kami terhadap risiko tertinggi dan risiko yang sedang terjadi. Potensi dampak dari skenario ini, jika hal tersebut terjadi, mungkin akan meminta tindakan pengelolaan *pra-emptory* termasuk pengurangan batas-batas atau eksposur langsung, atau pemantauan yang lebih ketat terhadap eksposur yang sensitif terhadap stres.

Kami juga berpartisipasi dalam pelaksanaan *stress testing* berdasarkan peraturan di sejumlah wilayah hukum (yurisdiksi). Pelaksanaan diseluruh Grup utama diminta oleh Bank of England. Skenario tahun 2015 menggabungkan krisis global yang disinkronisasi yang mempengaruhi zona Asia, Brazil dan khususnya zona Eropa, penurunan *risk appetite* global dan likuiditas pasar, dan resesi di Inggris.

clear risk appetite, which is aligned to our strategy. We set out the aggregate level and types of risk that we are willing to accept in order to achieve our medium- and long-term strategic objectives in our risk appetite statement, which is approved by the Board, covering:

- risks that we accept as part of doing business, such as credit risk and market risk;
- risks that we incur to generate income, such as operational risk and capital and liquidity risk, which are managed to remain below an acceptable tolerance; and
- risks that we have zero tolerance for, such as reputational risk.

To ensure that risks are managed in a consistent way across the Group, we employ a risk management framework that is applicable to all levels of the organisation and across all risk types.

It sets out governance and structures, responsibilities and processes. Global Risk, led by the Group Chief Risk Officer, who is an executive Director, is responsible for enterprise-wide risk oversight and is independent from the sales and trading functions of the Group's businesses. This independence ensures the necessary balance in risk/ return decisions.

Risk management and stress testing

Stress testing is an integral component of our risk management framework. It is an important tool for us to assess potential vulnerabilities in our businesses, business model or portfolios. It allows us to understand the sensitivities of the core assumptions in our strategic and capital plans, and improve decision-making through balancing risk and return.

Internal stress test scenarios are closely aligned to our assessment of top and emerging risks. The potential impact from these scenarios, were they to occur, may prompt pre-emptory management actions including a reduction in limits or direct exposures, or closer monitoring of exposures sensitive to stress.

We also participate in regulatory stress test exercises in a number of jurisdictions. The primary Group-wide exercise is requested by the Bank of England. The 2015 scenario incorporated a synchronized global downturn affecting Asia, Brazil and the eurozone in particular, a reduction in global risk appetite and market liquidity, and a

Hasilnya diterbitkan oleh Bank of England pada tanggal 1 Desember 2015. Rasio CET1 kami tetap jauh di atas minimum berdasarkan peraturan meskipun kehadiran kami signifikan di negara-negara dan wilayah-wilayah yang dipengaruhi oleh skenario tersebut, menunjukkan ketahanan kami terhadap situasi stres berat di pasar inti kami.

Risiko tertinggi dan risiko yang sedang terjadi

Kami menggunakan kerangka risiko tertinggi dan risiko yang sedang terjadi di semua tingkatan organisasi untuk mengidentifikasi risiko yang terjadi saat ini dan yang akan terjadi di masa yang akan datang sehingga kami dapat mengambil tindakan apakah akan mencegah terjadinya atau membatasi dampaknya.

Risiko tertinggi adalah risiko-risiko yang mungkin memiliki dampak yang material terhadap hasil keuangan, reputasi atau model bisnis dari Grup tersebut di tahun mendatang. Risiko yang sedang terjadi adalah risiko-risiko yang memiliki komponen besar yang belum diketahui dan dapat terwujud di luar horizon satu tahun. Jika risiko-risiko ini terjadi, risiko-risiko tersebut dapat memiliki dampak yang material terhadap HSBC.

Selama tahun 2015, kami melakukan dua perubahan terhadap risiko tertinggi dan risiko yang sedang terjadi untuk mencerminkan penilaian kami terhadap efeknya pada Grup tersebut. 'Mengalihkan siklus kredit' ditambahkan sebagai risiko baru, yang mencerminkan risiko memburuknya lingkungan kredit. 'Kejahatan dan penipuan melalui internet' telah dihilangkan karena tindakan-tindakan mitigasi yang diambil telah mengurangi kerugian kredit dan penipuan melalui saluran digital. Selain itu, empat risiko yang telah diganti namanya untuk menjadi lebih mencerminkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh HSBC.

Remunerasi

Kebijakan remunerasi kami mendukung pencapaian tujuan strategis kami melalui menyeimbangkan imbalan baik selama kinerja yang berkelanjutan jangka pendek dan jangka panjang.

Asas-asas remunerasi

Strategi remunerasi bagi karyawan kami didasarkan pada serangkaian asas penting.

Untuk memperoleh informasi yang lebih rinci dan lengkap mengenai kebijakan remunerasi kami, kunjungi website kami di www.hsbc.com/~media/HSBC

recession in the UK.

The results were published by the Bank of England on 1 December 2015. Our CET1 ratio remained well above the regulatory minimum despite our significant presence in the countries and regions affected by the scenario, demonstrating our resilience to a severe stress situation in our core markets.

Top and emerging risks

We employ a top and emerging risks framework at all levels of the organization to identify current and forward-looking risks so that we may take action that either prevents them materialising or limits their effect.

Top risks are those that may have a material impact on the financial results, reputation or business model of the Group in the year ahead. Emerging risks are those that have large unknown components and may form beyond a one-year horizon. If these risks were to occur, they could have a material effect on HSBC.

During 2015, we made two changes to our top and emerging risks to reflect our assessment of their effect on the Group. 'Turning of the credit cycle' was added as a new risk, reflecting the risk of deterioration in the credit environment. 'Internet crime and fraud' was removed as mitigating actions taken have reduced credit and fraud losses through digital channels. In addition, four risks were renamed to better reflect the issues facing HSBC.

Remuneration

Our remuneration policy supports the achievement of our strategic objectives through balancing reward for both short-term and long-term sustainable performance.

Remuneration principles

The remuneration strategy for our employees is based on a series of key principles.

For full details of our remuneration policy, see www.hsbc.com/~media/HSBC.com/InvestorRelationsAssets/governance/151023-remuneration-policy.

Apa yang kami lakukan

- Berfokus pada kompensasi total dengan hubungan yang kuat antara gaji dan kinerja
- Menilai tidak hanya apa yang telah dicapai tetapi bagaimana hal itu dicapai sejalan dengan nilai-nilai HSBC
- Mengoperasikan pengelolaan kinerja yang menyeluruh dan proses penilaian Nilai-nilai HSBC
- Mengakui dan menghargai karyawan kami yang menunjukkan perilaku positif yang luar biasa
- Merancang kebijakan kami untuk menyelaraskan kompensasi dengan kepentingan jangka panjang para pemegang saham
- Menerapkan pengelolaan konsekuensi untuk memperkuat keselarasan antara risiko dan imbalan

Apa yang tidak kami lakukan

- Memberikan imbalan yang tidak sesuai atau pengambilan risiko yang berlebihan atau kinerja jangka pendek dengan mengorbankan kesinambungan perusahaan dalam jangka panjang
- Menggunakan hanya pendekatan formula untuk menentukan bonus bagi para eksekutif kami
- Memberikan bonus berdasarkan kebijaksanaan kepada para karyawan yang dinilai tidak dapat diterima oleh Nilai-nilai HSBC dan perilaku kami
- Mengizinkan para karyawan kami untuk melakukan lindung nilai terhadap penghargaan/imbalan mereka yang belum diberikan atau ditahan
- Menawarkan kontrak kerja dengan jangka waktu pemberitahuan lebih dari 12 bulan
- Memiliki kesepakatan pesangon individu yang telah diatur sebelumnya

Kebijakan untuk Direktur eksekutif

Kebijakan remunerasi saat ini telah disetujui oleh pemegang saham pada Rapat Umum Tahunan 2014 dan telah diimplementasikan pada tahun 2015. Karena meningkatnya persyaratan regulator, kami mengajukan kebijakan remunerasi yang baru lebih cepat untuk mendapatkan persetujuan dari pemegang saham pada tahun ini.

Nilai dari jaringan usaha internasional

Jaringan usaha internasional kami merupakan keuntungan khusus dan mendukung strategi kami. Hal ini memungkinkan kita untuk dapat melayani nasabah di banyak negara.

What we do

- Focus on total compensation with a strong link between pay and performance
- Judge not only what is achieved but how it is achieved in line with HSBC Values
- Operate a thorough performance management and HSBC Values assessment process
- Recognise and reward our employees for outstanding positive behavior
- Design our policy to align compensation with long-term shareholder interests
- Apply consequence management to strengthen the alignment between risk and reward

What we don't do


- Reward inappropriate or excessive risk taking or short-term performance at the expense of long-term company sustainability
- Use only a formulaic approach to determine bonuses for our executives
- Award discretionary bonuses to employees rated unacceptable against our HSBC Values and behaviours
- Allow our employees to hedge against their unvested or retained awards
- Offer employment contracts with a notice period of more than 12 months
- Have pre-arranged individual severance agreements

Policy for executive Directors

Our current remuneration policy was approved by shareholders at the 2014 Annual General Meeting ('AGM') and was applied for 2015. Due to increased regulatory requirements, we are putting forward a new remuneration policy for shareholder approval at the AGM this year.

Value of the international network

Our international network is a distinctive advantage and underpins our strategy. It enables us to serve clients in a large number of countries.



Keberadaan global kami menjadikan kami memiliki posisi yang kuat dalam produk transaksi perbankan, yang mendukung aliran modal dan perdagangan global. Skala jaringan usaha kami memiliki arti bahwa kami dapat menawarkan produk – produk tersebut ke banyak nasabah termasuk perusahaan yang beroperasi di banyak negara.

Dengan melayani nasabah dengan berbagai segmen, kami juga menciptakan sinergi usaha. Sinergi usaha secara silang berasal dari penyediaan produk dari salah satu bisnis global kami kepada nasabah. Dalam sinergi bisnis yang berasal dari pemilikan bisnis *Securities Services* kami dan bisnis Asuransi dan Aset Manajemen kami yang memproduksi produknya sendiri dan mendukung bisnis global kami. Kami membangun kekuatan ini dan telah melihat dampaknya selama tahun 2015.

Pertumbuhan dari produk transaksi perbankan

Pendapatan kami meningkat sebesar 4% di tahun 2015 menjadi \$15,7 miliar berasal dari produk transaksi perbankan, dihasilkan khususnya oleh Foreign Exchange dan Payments and Cash Management (PCM). Di bidang usaha Global Trade and Receivables Finance (GTRF), kami dapat mempertahankan pendapatan walaupun adanya penurunan harga komoditi sekitar 40% dan perdagangan dunia yang stagnan. Kami terus untuk mengambil keuntungan dari keberadaan kami dalam koridor strategis perdagangan dan sinergi di seluruh bisnis global.

Manajemen

Pada tahun 2015, rata – rata deposit kami meningkat sebesar 8%, didukung oleh investasi pada penjualan dan manajemen nasabah; produk baru dan penyempurnaannya; dan akses melalui *digital channel* termasuk *HSBCnet mobile* yang saat ini telah tersedia di 34 pasar.

Sinergi Bisnis

Pada tahun 2015, pendapatan sinergi bisnis meningkat sebesar \$0,6 miliar menjadi \$11,6 miliar. Di dalam bisnis sinergi telah meningkat sebesar 8%, termasuk peningkatan sebesar 7% dari pendapatan *Securities Services*. Pertumbuhan pendapatan sinergi bisnis secara silang mencapai 7% meningkat dari pendapatan produk PCM yang dijual ke nasabah GB&M.

Our global footprint gives us a strong position in transaction banking products, which support global trade and capital flows. The scale of our network means we can offer these products to a larger number of customers, including companies that operate in many countries.

By serving a wide range of customers, we also create business synergies. Cross-business synergies come from providing products from one of our global businesses to customers of another. In-business synergies come from owning our Securities Services business, and our Asset Management and Insurance businesses that manufacture their own products, and support our global businesses. We are building on these strengths, and saw their effects during 2015.

Growth from transaction banking products

We grew revenue from our transaction banking products by 4% in 2015 to \$15.7bn, driven in particular by Foreign Exchange, and Payments and Cash Management ('PCM'). In Global Trade and Receivables Finance, we maintained revenue despite a decline of approximately 40% in commodity prices and stagnant world trade. We continue to benefit from our presence along strategic trade corridors and synergies across global businesses.

Management

We increased average deposits by 8% in 2015, aided by: investment in sales and client management; new and enhanced products; and access through digital channels including *HSBCnet mobile*, which is now available in 34 markets.

Business synergies

We grew business synergy revenue by \$0.6bn to \$11.6bn in 2015. In-business synergies grew 8%, including 7% growth in Securities Services revenue. Growth in cross-business synergies revenue was led by a 7% increase in revenue from PCM products sold to GB&M customers.

HSBC

HSBC

Lainnya
(termasuk Holding
Company)Other
(including Holding
Company)

Bisnis global	RBWM	CMB	GB&M	GPB																																			
Global business	RBWM	CMB	GB&M	GPB																																			
Aktivitas bisnis Business activities	<ul style="list-style-type: none"> - Deposito - Layanan akun - Kredit dan pinjaman - Manajemen aset - <i>Wealth solutions</i> dan perencanaan keuangan - Perantara - Asuransi (distribusi; <i>life manufacturing</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Deposito - Manajemen Pembayaran dan kas - Kredit dan pinjaman - Perdagangan internasional dan pembiayaan piutang - Asuransi komersial dan investasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Deposito - Manajemen Pembayaran dan kas - Manajemen neraca - Kredit dan pinjaman - Aset dan pembiayaan perdagangan - Pembiayaan korporasi - <i>Markets</i> - Layanan sekuritas 	<ul style="list-style-type: none"> - Deposito - Layanan akun - Kredit dan pinjaman - Manajemen investasi - Penasehat keuangan - Perantara - Pembiayaan Korporasi (via GB&M) - Investasi alternatif - <i>Trusts and estate planning</i> 	- HSBC holding company and central operations																																		
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Deposits</i> - <i>Accounts services</i> - <i>Credit and lending</i> - <i>Asset management</i> - <i>Wealth solutions and financial planning</i> - <i>Broking</i> - <i>Insurance (distribution; life manufacturing)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Deposits</i> - <i>Payments and Cash management</i> - <i>Credit and lending</i> - <i>International trade and receivables finance</i> - <i>Commercial insurance and investments</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Deposits</i> - <i>Payments and cash management</i> - <i>Balance sheet management</i> - <i>Credit and lending</i> - <i>Asset and trade finance</i> - <i>Corporate finance</i> - <i>Markets</i> - <i>Securities services</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Deposits</i> - <i>Account services</i> - <i>Credit and lending</i> - <i>Investment management</i> - <i>Financial advisory</i> - <i>Broking</i> - <i>Corporate finance (via GB&M)</i> - <i>Alternative investments</i> - <i>Trusts and estate Planning</i> 																																			
Neraca Balance sheet	<table border="1"> <tr><td></td><td>US\$bn</td></tr> <tr><td>- Assets</td><td>499</td></tr> <tr><td>- Customer Accounts</td><td>581</td></tr> </table>		US\$bn	- Assets	499	- Customer Accounts	581	<table border="1"> <tr><td></td><td>US\$bn</td></tr> <tr><td>- Assets</td><td>373</td></tr> <tr><td>- Customer Accounts</td><td>364</td></tr> </table>		US\$bn	- Assets	373	- Customer Accounts	364	<table border="1"> <tr><td></td><td>US\$bn</td></tr> <tr><td>- Assets</td><td>1,840</td></tr> <tr><td>- Customer Accounts</td><td>319</td></tr> </table>		US\$bn	- Assets	1,840	- Customer Accounts	319	<table border="1"> <tr><td></td><td>US\$bn</td></tr> <tr><td>- Assets</td><td>88</td></tr> <tr><td>- Customer Accounts</td><td>85</td></tr> </table>		US\$bn	- Assets	88	- Customer Accounts	85	<table border="1"> <tr><td></td><td>US\$bn</td></tr> <tr><td>- Assets</td><td>165</td></tr> <tr><td>- Customer Accounts</td><td>1</td></tr> </table>		US\$bn	- Assets	165	- Customer Accounts	1				
	US\$bn																																						
- Assets	499																																						
- Customer Accounts	581																																						
	US\$bn																																						
- Assets	373																																						
- Customer Accounts	364																																						
	US\$bn																																						
- Assets	1,840																																						
- Customer Accounts	319																																						
	US\$bn																																						
- Assets	88																																						
- Customer Accounts	85																																						
	US\$bn																																						
- Assets	165																																						
- Customer Accounts	1																																						
ATMR RWA	<table border="1"> <tr><td></td><td>US\$bn</td></tr> <tr><td>- Credit risk</td><td>168</td></tr> <tr><td>- Operational risk</td><td>37</td></tr> </table>		US\$bn	- Credit risk	168	- Operational risk	37	<table border="1"> <tr><td></td><td>US\$bn</td></tr> <tr><td>- Risiko Kredit</td><td>399</td></tr> <tr><td>- Risiko Operasional</td><td>33</td></tr> </table>		US\$bn	- Risiko Kredit	399	- Risiko Operasional	33	<table border="1"> <tr><td></td><td>US\$bn</td></tr> <tr><td>- Risiko Kredit</td><td>326</td></tr> <tr><td>- Risiko kredit Counterparty</td><td>90</td></tr> <tr><td>- Operational risk</td><td>44</td></tr> <tr><td>- Market risk</td><td>56</td></tr> </table>		US\$bn	- Risiko Kredit	326	- Risiko kredit Counterparty	90	- Operational risk	44	- Market risk	56	<table border="1"> <tr><td></td><td>US\$bn</td></tr> <tr><td>- Credit risk</td><td>17</td></tr> <tr><td>- Operational risk</td><td>4</td></tr> </table>		US\$bn	- Credit risk	17	- Operational risk	4	<table border="1"> <tr><td></td><td>US\$bn</td></tr> <tr><td>- Credit risk</td><td>45</td></tr> <tr><td>- Operational risk</td><td>-</td></tr> </table>		US\$bn	- Credit risk	45	- Operational risk	-
	US\$bn																																						
- Credit risk	168																																						
- Operational risk	37																																						
	US\$bn																																						
- Risiko Kredit	399																																						
- Risiko Operasional	33																																						
	US\$bn																																						
- Risiko Kredit	326																																						
- Risiko kredit Counterparty	90																																						
- Operational risk	44																																						
- Market risk	56																																						
	US\$bn																																						
- Credit risk	17																																						
- Operational risk	4																																						
	US\$bn																																						
- Credit risk	45																																						
- Operational risk	-																																						
Profil Risiko Risk Profile	Risiko Pendanaan dan Likuiditas, Risiko Pensiun, Risiko Fiduciari, Risiko Reputasi, Risiko Kepatuhan, Risiko Sustainabilitas, Risiko Asuransi. <i>Liquidity and funding risk, Pension risk, Fiduciary risk, Reputational risk, Compliance risk, Sustainability risk and Insurance risk.</i>																																						

Tata Kelola Perusahaan

Tata Kelola Perusahaan

Dewan direksi

Dewan Direksi HSBC Holdings dibentuk untuk menunjang keberhasilan jangka panjang Perusahaan dan memberikan nilai yang berkelanjutan bagi para pemegang saham. Dipimpin oleh *Group Chairman*, Dewan Direksi menetapkan strategi dan *risk appetite* untuk Grup dan menyetujui

Corporate Governance

Corporate Governance

Board of Directors

The Board of Directors of HSBC Holdings (the 'Board') aims to promote the long-term success of the Company and deliver sustainable value to its shareholders. Led by the Group Chairman, the Board sets the strategy and risk appetite for the Group and approves capital and operating plans

rencana modal dan operasional yang diajukan oleh manajemen untuk pencapaian tujuan strategis. Pelaksanaan strategi tersebut didelegasikan kepada *Group Chief Executive*.

Direksi

HSBC Holdings memiliki Dewan Direksi yang tidak terpisahkan. Kewenangan Dewan Direksi dilaksanakan dalam rapat Dewan Direksi dimana Dewan Direksi bertindak secara kolektif. Direksi yang menjabat selama tahun 2015 adalah Douglas Flint (ditunjuk Desember 1995), Stuart Gulliver (ditunjuk Mei 2008), Phillip Ameen (ditunjuk Januari 2015), Kathleen Casey (ditunjuk Maret 2014), Laura Cha (ditunjuk Maret 2011), Henri de Castries (ditunjuk 1 Maret 2016), Lord Evans of Weardale (ditunjuk Agustus 2013), Joachim Faber (ditunjuk Maret 2012), Rona Fairhead (ditunjuk Maret 2004), Sam Laidlaw (ditunjuk Januari 2008), Irene Lee (ditunjuk July 2015), John Lipsky (ditunjuk Maret 2012), Rachel Lomax (ditunjuk Desember 2008), Iain Mackay (ditunjuk Desember 2010), Heidi Miller (ditunjuk September 2014), March Moses (ditunjuk Januari 2014), Sir Simon Robertson (ditunjuk Januari 2006), Jonathan Symonds (ditunjuk April 2014), Pauline van der Meer Mohr (ditunjuk 1 Januari 2016), Safra Catz (mengundurkan diri dari Dewan Direksi 31 Desember 2015) dan Ben Mathews (menjadi Group Company Secretary pada Juli 2013).

Direktur Eksekutif

Direktur Eksekutif terdiri dari *The Group Chairman, Group Chief Executive, Group Finance Director* dan *Group Chief Risk Officer* dan merupakan karyawan HSBC.

Direktur Non-eksekutif

Direktur Non-eksekutif bukan karyawan HSBC dan tidak terlibat dalam manajemen harian HSBC; Direktur Non-eksekutif bertugas untuk memberikan perspektif yang independen, masukan atau tantangan yang konstruktif dan membantu mengembangkan rencana strategi, meneliti kinerja manajemen dalam memenuhi tujuan dan sasaran yang telah disepakati dan memantau profil risiko dan laporan kinerja Grup. Direktur Non-eksekutif memberikan berbagai pengalaman dari sektor publik dan swasta, termasuk kepemimpinan dari perusahaan multinasional yang besar dan kompleks.

Implementasi fungsi dan peran Direktur Non-Eksekutif di HSBC Indonesia antara lain adalah :

- dalam bentuk Laporan *Country Manager & Chief Executive* dari *Country Manager & Chief Executive* HSBC Indonesia yang dilaporkan setiap bulan kepada *Head of International Asia Pacific* yang bertanggung jawab kepada *Chief Executive Officer* HSBC Hong Kong yang

presented by management for the achievement of the strategic objectives. Implementation of the strategy is delegated to the *Group Chief Executive*.

Directors

HSBC Holdings has a unitary Board. The authority of the Directors is exercised in Board meetings where the Board acts collectively. The Directors who served during the year were Douglas Flint (appointed December 1995), Stuart Gulliver (appointed May 2008), Phillip Ameen (appointed January 2015), Kathleen Casey (appointed March 2014), Laura Cha (appointed March 2011), Henri de Castries (appointed 1 March 2016), Lord Evans of Weardale (appointed August 2013), Joachim Faber (appointed March 2012), Rona Fairhead (appointed March 2004), Sam Laidlaw (appointed January 2008), Irene Lee (appointed July 2015), John Lipsky (appointed March 2012), Rachel Lomax (appointed December 2008), Iain Mackay (appointed December 2010), Heidi Miller (appointed September 2014), March Moses (appointed January 2014), Sir Simon Robertson (appointed January 2006), Jonathan Symonds (appointed April 2014), Pauline van der Meer Mohr (appointed 1 January 2016), Safra Catz (resign from the Board 31 December 2015) and Ben Mathews (became Group Company Secretary in July 2013).

Executive Directors

The Group Chairman, Group Chief Executive, Group Finance Director and Group Chief Risk Officer are HSBC employees.

Non-executive Directors

Non-executive Directors are not HSBC employees and do not participate in the daily management of HSBC; they bring an independent perspective, constructively challenge and help develop proposals on strategy, scrutinise the performance of management in meeting agreed goals and objectives and monitor the Group's risk profile and the reporting of performance. The non-executive Directors bring a wide variety of experience from the public and private sectors, including the leadership of large complex multinational enterprises.

The implementation of roles and functions of Non-Executive Directors in HSBC Indonesia among others :

- In the form of *Country Manager & Chief Executive* report from *Country Manager & Chief Executive* of HSBC Indonesia submitted on a monthly basis to *Head of International Asia Pacific* which has responsibility to *Chief Executive Officer* of HSBC Hong Kong which is

merupakan member dari *Group Management Board* (GMB) di London. *Feedback* dari GMB tercermin dari *business strategy* dan *risk appetite statement* yang dialokasikan kepada *HSBC Group* termasuk HSBC Indonesia.

- Direktur Non-Eksekutif di Kantor Pusat merupakan anggota *HSBC Asia Pacific* (HBAP) *Board*. HSBC Indonesia menyampaikan laporan bisnis kepada HBAP. Salah satu agenda *HBAP Board meeting* adalah *country focus*, misalnya persetujuan terhadap strategik inisiatif dan *oversight* terhadap implementasinya.

Perjanjian/ term of appointment Direktur Non-eksekutif

Dewan Direksi telah menetapkan komitmen waktu minimum yang diharapkan untuk Direktur Non-eksekutif menjadi sekitar 30 hari dalam setahun. Waktu yang dikhususkan untuk Perusahaan tersebut kemungkinan dapat menjadi lebih lama dari yang telah ditetapkan terutama jika terdapat permintaan untuk memenuhi kebutuhan dari komite Dewan Direksi.

Direktur Non-eksekutif ditunjuk untuk jangka waktu tiga tahun pertama dan tergantung pada pemilihan ulang oleh pemegang saham pada rapat umum tahunan, pada umumnya diharapkan dapat ditunjuk untuk 2 (dua) sampai dengan 3 (tiga) tahun. Dewan Direksi dapat mengundang direktur untuk ditunjuk kembali pada periode yang lebih lama. Seluruh Direktur ditentukan pada pemilihan tahunan pemegang saham.

Surat ketetapan persyaratan pengangkatan masing-masing Direktur Non-eksekutif tersedia untuk pemeriksaan di kantor pendaftaran Perseroan di London.

Group Chairman dan Group Chief Executive.

Tugas *Group Chairman* dan *Group Chief Executive* berbeda, dengan pembagian tanggung jawab yang jelas antara menjalankan fungsi Dewan Direksi dan tanggung jawab eksekutif untuk menjalankan kegiatan usaha HSBC. Deskripsi dari tugas dan tanggung jawab *the Group Chairman* dan *the Group Chief Executive* tercantum di www.hsbc.com/abouthsbc/corporate-governance/board-committees. Tanggung jawab utama *Group Chairman* dan *Group Chief Executive* adalah sebagai berikut :

Tanggung - jawab utama

Group Chairman

- Memimpin Dewan Direksi dan memastikan efektivitasnya.
- Mengembangkan hubungan dengan pemerintah, regulator dan investor.

member of *Group Management Board* in London. *Feedback* from GMB reflected from *business strategy* and *risk appetite statement* allocated to *HSBC Group* included HSBC Indonesia.

- Non-Executive Directors in Head Office is a member of *Board of HSBC Asia Pacific* (HBAP). HSBC Indonesia submitted the business report to HBAP. One of *Board of HBAP meeting* agenda is *country focus*, for instance approval on the strategic initiative and the oversight on its implementation.

Non-executive Directors' terms of appointment

The Board has determined the minimum time commitment expected of non-executive Directors to be about 30 days per annum. Time devoted to the Company could be considerably more, particularly if serving on Board committees.

Non-executive Directors are appointed for an initial three-year term and, subject to re-election by shareholders at annual general meetings, are typically expected to serve two three-year terms. The Board may invite a director to serve additional periods. All Directors are subject to annual election by shareholders.

Letters setting out the terms of appointment of each of the non-executive Directors are available for inspection at the Company's registered office in London.

Group Chairman and Group Chief Executive.

The roles of *Group Chairman* and *Group Chief Executive* are separate, with a clear division of responsibilities between the running of the Board and the executive responsibility for running HSBC's business. Descriptions of the roles and responsibilities of the *Group Chairman* and the *Group Chief Executive* are available at www.hsbc.com/abouthsbc/corporate-governance/board-committees. Their key responsibilities are set out below.

Key responsibilities

Group Chairman

- Leads the Board and ensures its effectiveness.
- Develops relationships with governments, regulators and investors.

- Memimpin interaksi Grup mengenai masalah masalah kebijakan publik dan reformasi regulasi yang berkaitan dengan industri jasa keuangan dan perbankan.
- Memelihara karakter dan reputasi perusahaan.
- Melaksanakan manajemen kinerja *Group Chief Executive*.

Group Chief Executive

- Mengembangkan dan menjalankan kinerja terhadap rencana bisnis.
- Mengembangkan strategi Grup yang telah disetujui oleh *Group Chairman* untuk direkomendasikan kepada Dewan Direksi.
- Mengendalikan kinerja agar sejalan dengan tujuan strategis dan tujuan komersial yang telah disetujui oleh Dewan Direksi dengan dukungan dari *Group Management Board*.

Senior Independent non-executive Director dan Deputy Chairman

Paparan terkait tugas dan tanggung jawab *Senior Independent non-executive Director* dan *Deputy Chairman* tercantum di www.hsbc.com/about-hsbc/corporategovernance/board-committees. Tanggung jawab utamanya ditetapkan di bawah ini.

Tanggung - jawab utama

Senior Independent non-executive Director dan Deputy Chairman

Senior Independent non-executive Director

- Bertindak sebagai mediator untuk Direktur non eksekutif lainnya apabila diperlukan.
- Memimpin Direktur Non-eksekutif dalam pengawasan *Group Chairman*.

Deputy Chairman

- Mewakili *Group Chairman* pada rapat Dewan Direksi atau pemegang saham dan membantu *Group Chairman* dalam menjalankan tugasnya.

Pengangkatan, pemberhentian dan pemilihan kembali para Direktur

Dewan Direksi dapat pada saat kapanpun menunjuk atau mengangkat seseorang yang bersedia untuk bertindak sebagai Direktur, baik untuk mengisi lowongan atau sebagai tambahan pada Dewan Direksi yang ada. Jumlah Direktur tidak boleh kurang dari lima atau tidak melebihi 25. Direktur yang baru diangkat berhenti menjabat pada Rapat Umum Tahunan ('RUPST') setelah pengangkatan tersebut dan memenuhi syarat untuk dapat dipilih kembali. Dewan Direksi dapat menunjuk seorang

- Leads the Group's interactions on matters of public policy and regulatory reform with regard to the banking and financial services industry.
- Maintains corporate reputation and character.
- Undertakes performance management of the Group Chief Executive.

Group Chief Executive

- Develops, and delivers performance against, business plans.
- Develops Group strategy, in agreement with the Group Chairman, for recommendation to the Board.
- Drives performance within strategic goals and commercial objectives agreed by the Board with support from the Group Management Board

Senior independent non-executive Director and Deputy Chairman

Descriptions of the roles and responsibilities of the senior independent non-executive Director and Deputy Chairman are available at www.hsbc.com/about-hsbc/corporategovernance/board-committees. Their key responsibilities are set out below.

Key responsibilities

Senior independent non-executive Director and Deputy Chairman

Senior independent non-executive Director

- Acts as an intermediary for other non executive Directors when necessary.
- Leads the non-executive Directors in the oversight of the Group Chairman.

Deputy Chairman

- Deputises for the Group Chairman at meetings of the Board or shareholders and supports the Group Chairman in his role.

Appointment, retirement and re-election of Directors

The Board may at any time appoint any person who is willing to act as a Director, either to fill a vacancy or as an addition to the existing Board. The total number of Directors shall not be less than five nor should it exceed 25. Newly-appointed Directors retire at the Annual General Meeting ('AGM') following appointment and shall be eligible for election. The Board may appoint any Director to hold any employment or executive office and may revoke or terminate any such

Direktur untuk menjabat pekerjaan atau jabatan eksekutif dan dapat mencabut atau mengakhiri penunjukan tersebut. Para Pemegang Saham dapat, berdasarkan keputusan biasa, menunjuk seseorang sebagai Direktur atau memberhentikan seorang Direktur sebelum berakhirnya masa jabatannya. Berdasarkan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Inggris, semua Direktur dapat dipilih kembali setiap tahun oleh para pemegang saham.

Selama tahun buku ini, Irene Lee dan Pauline van der Meer Mohr diangkat sebagai anggota Dewan Direksi. Selain itu, Paul Walsh dan Henri de Castries telah diangkat sebagai anggota Dewan Direksi yang masing-masing mulai berlaku sejak 1 Januari 2016 dan 1 Maret 2016.

Kewenangan Dewan

Dewan Direksi bertanggung jawab untuk mengawasi pengelolaan HSBC secara global dan, dengan demikian, dapat melaksanakan kewenangannya, tunduk pada peraturan perundang-undangan yang relevan dan Anggaran Dasar.

Dewan Direksi telah menyetujui kerangka acuan yang dapat diperoleh di www.hsbc.com/about-hsbc/leadership. Dewan Direksi meninjau kembali kerangka acuannya setiap tahun.

Secara khusus, Dewan Direksi dapat melaksanakan semua kewenangan Perusahaan untuk meminjam uang dan menggadaikan atau membebani seluruh atau sebagian dari usaha, properti atau aset (yang ada saat ini atau di masa yang akan datang) dari HSBC Holdings dan melaksanakan setiap kewenangan yang diberikan kepadanya berdasarkan Undang-Undang Perusahaan Tahun 2006 dan/atau oleh pemegang saham.

Dewan Direksi dapat melimpahkan dan memberikan kepada setiap Direktur eksekutif yang manapun dari kekuasaan, wewenang dan kebijakannya selama waktu demikian dan dengan syarat-syarat demikian sebagaimana yang dianggap sesuai. Selain itu, Dewan Direksi dapat membentuk suatu dewan lokal atau divisi atau lembaga untuk mengelola bisnis HSBC Holdings di setiap wilayah tertentu dan melimpahkan serta memberikan kepada setiap dewan lokal atau divisi, manajer atau agen yang ditunjuk demikian yang manapun dari kekuasaan, wewenang dan kebijakannya selama waktu demikian dan dengan syarat-syarat demikian sebagaimana yang dianggap sesuai.

Dewan Direksi juga dapat menunjuk seseorang atau orang-orang untuk menjadi agen HSBC Holdings dan dapat melimpahkan kepada orang atau orang-orang tersebut yang manapun dari kekuasaan, wewenang dan kebijakannya dengan syarat-syarat demikian sebagaimana yang dianggap sesuai.

Dewan Direksi melimpahkan pengelolaan harian HSBC Holdings kepada *Chief Executive Officer* tetapi Dewan Direksi tetap mempertahankan bagi

appointment. Shareholders may, by ordinary resolution, appoint a person as a Director or remove any Director before the expiration of his or her period of office. Under the UK Corporate Governance Code all of the Directors are subject to annual re election by shareholders.

During the year Irene Lee and Pauline van der Meer Mohr were appointed to the Board. Additionally, Paul Walsh and Henri de Castries have been appointed to the Board with effect from 1 January 2016 and 1 March 2016 respectively.

Powers of the Board

The Board is responsible for overseeing the management of HSBC globally and, in so doing, may exercise its powers, subject to any relevant laws and regulations and to the Articles.

The Board has adopted terms of reference which are available at www.hsbc.com/about-hsbc/leadership. The Board reviews its terms of reference annually.

In particular, the Board may exercise all the powers of the Company to borrow money and to mortgage or charge all or any part of the undertaking, property or assets (present or future) of HSBC Holdings and exercise any of the powers conferred on it by the Companies Act 2006 and/or by shareholders.

The Board is able to delegate and confer on any executive Director any of its powers, authorities and discretions for such time and on such terms as it thinks fit. In addition, the Board may establish any local or divisional boards or agencies for managing the business of HSBC Holdings in any specified locality and delegate and confer on any local or divisional board, manager or agent so appointed any of its powers, authorities and discretions for such time and on such terms as it thinks fit.

The Board may also appoint any person or persons to be an agent of HSBC Holdings and may delegate to any such person or persons any of its powers, authorities and discretions on such terms as it thinks fit.

The Board delegates the day-to-day management of HSBC Holdings to the Chief Executive Officer but reserves to itself approval of certain matters

dirinya sendiri hak-hak untuk memberikan persetujuan terhadap hal-hal tertentu termasuk rencana operasional, *risk appetite* dan target kinerja, prosedur pemantauan dan pengendalian operasional, kredit, limit risiko pasar, akuisisi, penjualan, investasi, belanja modal atau realisasi atau penciptaan usaha baru, pengangkatan pejabat senior yang ditentukan dan perubahan substansial dalam kebijakan pengelolaan neraca.

Rapat Dewan Direksi

Rapat Dewan Direksi dan rapat strategis diselenggarakan masing – masing tujuh kali dan empat kali pada tahun 2015. Setidaknya satu kali rapat Dewan Direksi diselenggarakan setiap tahun di lokasi strategis utama di luar Inggris. Selama tahun 2015, rapat-rapat Dewan Direksi diadakan di Hong Kong dan Cina daratan.

Selama tahun 2015, para Direktur non-eksekutif dan Direktur independen senior mengadakan rapat secara teratur tanpa para Direktur eksekutif, termasuk untuk menilai kinerja *Group Chairman*.

Keseimbangan Dewan Direksi dan independensi Direktur

Dewan Direksi sebagian besar terdiri dari Direktur non-eksekutif independen. Pada penutupan RUPST 2016, Dewan Direksi diharapkan terdiri dari 18 Direktur (Group Chairman, Direktur eksekutif dan 14 Direktur non-eksekutif independen). Ukuran Dewan Direksi dianggap tepat mengingat kompleksitas dan penyebaran geografis dari bisnis dan tuntutan waktu yang signifikan kepada Direktur dari berbagai komite Dewan Direksi yang ada untuk mendukung kerangka kerja tata kelola perusahaan Grup.

Komite Nominasi secara berkala mengkaji struktur, ukuran dan komposisi Dewan Direksi (termasuk keterampilan, pengetahuan, pengalaman, independensi dan keragaman) dan membuat rekomendasi kepada Dewan Direksi sehubungan dengan perubahan apapun.

Dewan Direksi telah menyetujui dan mengadopsi suatu kebijakan tentang keragaman Dewan Direksi yang sesuai dengan fokus strategis Grup tentang keragaman etnis, usia dan jenis kelamin untuk basis karyawan.

Dewan Direksi mempertimbangkan semua Direktur non-eksekutif sebagai independen. Ketika menentukan independensi, Dewan Direksi mempertimbangkan bahwa perhitungan lamanya masa jabatan dari Direktur non-eksekutif dimulai pada tanggal pemilihannya oleh para pemegang saham setelah ditunjuk sebagai Direktur HSBC Holdings.

including operating plans, risk appetite and performance targets, procedures for monitoring and controlling operations, credit, market risk limits, acquisitions, disposals, investments, capital expenditure or realisation or creation of a new venture, specified senior appointments and any substantial change in balance sheet management policy.

Board meetings

Seven Board meetings and four strategy meetings were held in 2015. At least one Board meeting each year is held in key strategic location outside the UK. During 2015, Board meetings were held in Hong Kong and mainland China. The table below shows each Director's attendance at meetings of all Board and Committee meetings during 2015.

During 2015, the non-executive Directors and the senior independent Director met regularly without the executive Directors, including to appraise the Group Chairman's performance.

Board balance and independence of Directors

The Board comprises a majority of independent nonexecutive Directors. At the conclusion of the 2016 AGM, the Board is expected to comprise 18 Directors (the Group Chairman, the executive Directors and 14 independent non-executive Directors). The size of the Board is considered to be appropriate given the complexity and geographical spread of the business and the significant time demands placed on the Directors arising from the various Board committees that exist to underpin the Group's corporate governance framework.

The Nomination Committee regularly reviews the structure, size and composition of the Board (including skills, knowledge, experience, independence and diversity) and makes recommendations to the Board with regard to any changes.

The Board has adopted a policy on Board diversity which is consistent with the Group's strategic focus on ethnicity, age and gender diversity for the employee base.

The Board considers all of the non-executive Directors to be independent. When determining independence the Board considers that calculation of the length of service of a non executive Director begins on the date of his or her election by shareholders following appointment as a Director of HSBC Holdings.

Sam Laidlaw, telah menjabat di Dewan Direksi selama lebih dari tujuh tahun dan Rona Fairhead dan Sir Simon Robertson telah menjabat di Dewan Direksi selama lebih dari sembilan tahun dan, dalam hal itu saja, tidak memenuhi kriteria biasa untuk independensi yang ditetapkan dalam Pedoman Tata Kelola Perusahaan Inggris dan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Hong Kong.

Dewan Direksi telah menetapkan Sam Laidlaw, Rona Fairhead dan Simon Robertson sebagai independen dalam karakter dan penilaian/keputusan, terlepas dari lamanya masa jabatan mereka, dengan mempertimbangkan tingkat tantangan konstruktif mereka pada manajemen yang berkelanjutan dan kontribusi yang kuat pada diskusi Dewan Direksi. Rona Fairhead dan Sir Simon Robertson akan berhenti dari Dewan Direksi dalam Rapat Umum Tahunan 2016.

Dewan Direksi telah menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan atau keadaan yang kemungkinan mempengaruhi penilaian atau keputusan dari Direktur non-eksekutif dan kalau pun ada hubungan atau keadaan apapun yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan demikian, hal itu dianggap tidak material.

Sesuai dengan Peraturan yang Mengatur Pencatatan Efek di The Stock Exchange of Hong Kong Limited, masing-masing Direktur non-eksekutif yang ditentukan oleh Dewan sebagai independen telah memberikan konfirmasi tahunan tentang independensinya.

Informasi dan dukungan

Dewan Direksi secara berkala mengkaji laporan kinerja atas sasaran keuangan dan tujuan strategis lainnya, perkembangan bisnis dan hubungan investor dan eksternal.

Ketua komite Dewan Direksi melaporkan pada setiap rapat Dewan Direksi tentang kegiatan komite sejak rapat Dewan Direksi sebelumnya. Dewan Direksi menerima laporan berkala dan presentasi tentang strategi dan perkembangan dalam bisnis global dan area geografis utama. Laporan berkala juga diberikan mengenai *risk appetite* Grup, risiko tertinggi dan yang terjadi, manajemen risiko, eksposur kredit dan portofolio kredit Grup, pengelolaan aset dan kewajiban, likuiditas, litigasi, kepatuhan keuangan dan peraturan serta masalah-masalah reputasi.

Direktur memiliki hubungan yang bebas dan terbuka dengan manajemen pada semua tingkatan. Ketika menghadiri rapat Dewan Direksi di luar kantor dan saat melakukan perjalanan karena alasan lainnya, Direktur non-eksekutif dianjurkan untuk menyempatkan diri untuk mengunjungi operasional bisnis lokal terlebih dahulu dan bertemu dengan manajemen lokal.

Sam Laidlaw, has served on the Board for more than seven years and Rona Fairhead and Sir Simon Robertson have served on the Board for more than nine years and, in that respect only, do not meet the usual criteria for independence set out in the UK Corporate Governance Code and the Hong Kong Corporate Governance Code.

The Board has determined Sam Laidlaw, Rona Fairhead and Simon Robertson to be independent in character and judgement, notwithstanding their length of service, taking into account their continuing level of constructive challenge of management and strong contribution to Board discussions. Rona Fairhead and Sir Simon Robertson will retire from the Board at the 2016 Annual General Meeting.

The Board has concluded that there are no relationships or circumstances which are likely to affect a non-executive Director's judgement and any relationships or circumstances which could appear to do so are not considered to be material.

In accordance with the Rules Governing the Listing of Securities on the Stock Exchange of Hong Kong Limited, each non-executive Director determined by the Board to be independent has provided an annual confirmation of his or her independence.

Information and support

The Board regularly reviews reports on performance against financial and other strategic objectives, business developments and investor and external relations.

The chairmen of Board committees report to each meeting of the Board on the activities of the committees since the previous Board meeting. The Board receives regular reports and presentations on strategy and developments in the global businesses and principal geographical areas. Regular reports are also provided on the Group's risk appetite, top and emerging risks, risk management, credit exposures and the Group's loan portfolio, asset and liability management, liquidity, litigation, financial and regulatory compliance and reputational issues.

The Directors have free and open contact with management at all levels. When attending Board offsite meetings and when travelling for other reasons, non-executive Directors are encouraged to take opportunities to visit local business operations at first hand and to meet local management.

Peran Sekretaris Grup Perusahaan

Semua Direktur memiliki akses untuk memberikan saran dan bantuan kepada Sekretaris Grup Perusahaan, yang bertanggung jawab kepada Dewan Direksi untuk memastikan bahwa prosedur Dewan Direksi dan semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dipatuhi.

Di bawah arahan *Group Chairman*, tanggung jawab Sekretaris Grup Perusahaan termasuk memastikan aliran informasi yang baik di dalam Dewan Direksi dan komite-komitennya dan antara manajemen senior dan Direktur non-eksekutif, serta memfasilitasi pengenalan (induksi) dan membantu pengembangan profesi sebagaimana yang diperlukan.

Sekretaris Grup Perusahaan bertanggung jawab untuk memberikan saran kepada Dewan Direksi mengenai hal-hal tata kelola perusahaan.

Agenda dan dokumen pendukung didistribusikan sebelum pelaksanaan semua rapat Dewan dan komite Dewan Direksi untuk memberikan waktu pemeriksaan yang wajar dan untuk memfasilitasi diskusi penuh pada saat rapat.

Semua Direktur memiliki akses penuh dan tepat waktu terhadap semua informasi yang relevan dan diperbolehkan mendapatkan saran profesional independen jika diperlukan atas biaya dari HSBC Holdings.

Pengenalan (Induksi)

Program induksi resmi, yang disesuaikan diatur untuk para Direktur yang baru diangkat. Program ini didasarkan pada kebutuhan seorang Direktur secara individu dan berbeda-beda sesuai dengan keterampilan dan pengalaman dari masing-masing Direktur.

Program induksi biasanya terdiri dari serangkaian pertemuan dengan para Direktur lainnya dan para eksekutif senior untuk memungkinkan Direktur yang baru membiasakan diri dengan bisnis. Direktur juga mendapatkan bimbingan yang komprehensif dari Sekretaris Grup Perusahaan mengenai tugas dan tanggung jawab para Direktur.

Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan diberikan untuk Direktur. Direktur Eksekutif mengembangkan dan mengingatkan kembali keterampilan dan pengetahuan mereka melalui interaksi setiap hari dan briefing dengan manajemen senior dari organisasi dan fungsi Grup. Direktur non-eksekutif memiliki akses ke sumber daya pelatihan dan pengembangan internal dan pelatihan pribadi yang disesuaikan, jika diperlukan. *Chairman*, dengan dukungan dari Sekretaris Grup Perusahaan, secara berkala meninjau pelatihan dan pengembangan dari

Role of the Group Company Secretary

All Directors have access to the advice and services of the Group Company Secretary, who is responsible to the Board for ensuring that Board procedures and all applicable rules and regulations are complied with.

Under the direction of the Group Chairman, the Group Company Secretary's responsibilities include ensuring good information flows within the Board and its committees and between senior management and non-executive Directors, as well as facilitating induction and assisting with professional development as required.

The Group Company Secretary is responsible for advising the Board on corporate governance matters.

The agenda and supporting papers are distributed in advance of all Board and Board committee meetings to allow time for appropriate review and to facilitate full discussion at the meetings.

All Directors have full and timely access to all relevant information and may take independent professional advice if necessary at HSBC Holdings' expense.

Induction

Formal, tailored induction programmes are arranged for newly appointed Directors. The programmes are based on an individual Director's needs and vary according to the skills and experience of each Director.

Typical induction programmes consist of a series of meetings with other Directors and senior executives to enable new Directors to familiarise themselves with the business. Directors also receive comprehensive guidance from the Group Company Secretary on Directors' duties and liabilities.

Training and development

Training and development is provided for Directors. Executive Directors develop and refresh their skills and knowledge through day-to-day interactions and briefings with senior management of the Group's businesses and functions. Non-executive Directors have access to internal training and development resources and personalised training is provided, where necessary. The Chairman, with support from the Group Company Secretary, regularly reviews the training and development of each Director.

masing-masing Direktur.

Selama tahun buku ini, Direktur menerima pelatihan tentang topik-topik berikut:

- The Volcker Rule yang meliputi kegiatan investasi bank Amerika Serikat tertentu;
- Undang-Undang (Reformasi Perbankan) 2014 Jasa Keuangan Inggris termasuk Aturan Manajer Senior; dan
- Perkembangan peraturan dan perencanaan pelaporan keuangan.

Tabel di bawah ini menunjukkan ringkasan pelatihan dan pengembangan yang dijalani oleh masing-masing Direktur selama tahun 2015.

Evaluasi kinerja Dewan

Dewan Direksi berkomitmen untuk melakukan evaluasi secara berkala tentang efektivitasnya sendiri dan efektivitas dari komite-komitennya. Pada tahun 2014, pemeriksaan terhadap efektivitas Dewan Direksi dan komite-komitennya dilakukan oleh Bvalco Ltd1, suatu perusahaan pihak ketiga yang independen.

Temuan-temuan dari pemeriksaan tahun 2014 disampaikan kepada Dewan Direksi, suatu rencana tindakan dikembangkan dan kemajuan atas tindakan ini dilaporkan kepada Dewan Direksi selama tahun 2015. Tema-tema yang diungkap dari pemeriksaan tahun 2014 dan tindakan yang diambil termasuk:

Evaluasi kinerja Direktur

Evaluasi kinerja secara individu dari masing-masing Direktur non-eksekutif dilakukan setiap tahun oleh *Group Chairman*. Selama evaluasi ini, *Group Chairman* membahas kontribusi individu dari Direktur, menggali kebutuhan pelatihan dan pengembangan, meminta masukan pada bidang-bidang dimana Direktur merasa dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dan membahas apakah komitmen waktu yang dibutuhkan dari Direktur dapat terus diberikan.

Berdasarkan evaluasi masing-masing, *Group Chairman* telah menegaskan bahwa semua Direktur non-eksekutif terus bekerja secara efektif, memberikan kontribusi positif terhadap tata kelola HSBC dan menunjukkan komitmen penuh pada peran mereka.

Evaluasi kinerja individu dari masing-masing Direktur eksekutif dilakukan sebagai bagian dari proses manajemen kinerja untuk semua karyawan, yang hasilnya dipertimbangkan oleh Komite Remunerasi Grup pada saat menentukan pemberian

During the year, Directors received training on the following topics:

- The Volcker Rule covering the investment activities of certain US banks;
- UK Financial Services (Banking Reform) Act 2014 including the Senior Managers' Regime; and
- the changing financial and regulatory reporting landscape.

The table below shows a summary of training and development undertaken by each Director during 2015.

Board performance evaluation

The Board is committed to regular evaluation of its own effectiveness and that of its committees. In 2014, the review of the effectiveness of the Board and its committees was undertaken by Bvalco Ltd1, an independent third-party firm.

The findings of the 2014 review were presented to the Board, an action plan developed and progress against these actions reported to the Board during 2015. The themes emerging from the 2014 review and the actions taken included:

Director performance evaluation

Evaluation of the individual performance of each nonexecutive Director is undertaken annually by the Group Chairman. During this evaluation, the Group Chairman discusses the individual contribution of the Director, explores training and development needs, seeks input on areas where the Director feels he or she could make a greater contribution and discusses whether the time commitment required of the Director can continue to be delivered.

Based upon their individual evaluation, the Group Chairman has confirmed that all of the nonexecutive Directors continue to perform effectively, contribute positively to the governance of HSBC and demonstrate full commitment to their roles.

Evaluation of the individual performance of each executive Director is undertaken as part of the performance management process for all employees, the results of which are considered by the Group Remuneration Committee when

tunjangan variabel setiap tahun.

Direktur non-eksekutif, yang dipimpin oleh Direktur non-eksekutif independen senior, bertanggung jawab atas evaluasi kinerja dari *Group Chairman*. Dewan Direksi memantau pelaksanaan tindakan yang terjadi dari setiap evaluasi kinerja.

Dewan Direksi bermaksud untuk terus melakukan evaluasi atas kerjanya dan kinerja dari komite-komitennya dan para Direksi secara individu setiap tahun, dengan input eksternal independen pada proses tersebut, apabila diperlukan, setidaknya setiap tahun ketiga. Proses pemeriksaan evaluasi kinerja tahun 2015 saat ini sedang dilakukan oleh JCA Group, suatu perusahaan pihak ketiga independen.

Hubungan dengan pemegang saham

Semua Direktur dihibau untuk mengembangkan suatu pemahaman tentang pandangan dari para pemegang saham utama. Direktur non-eksekutif diminta untuk menghadiri presentasi analisis dan rapat-rapat lainnya dengan investor institusional dan badan-badan perwakilan mereka.

Selama tahun buku ini, suatu seminar tata kelola perusahaan, diselenggarakan oleh *Group Chairman* dan diketuai oleh komite utama, yang diadakan di London dengan mengundang sejumlah pemegang saham institusional dan badan-badan perwakilan mereka.

Semua Direktur eksekutif dan eksekutif senior tertentu lainnya mengadakan pertemuan rutin dengan investor institusional. Dewan Direksi menerima laporan kegiatan rutin hubungan investor yang memberikan umpan balik dari pertemuan dengan pemegang saham institusional dan broker, perkiraan analisis, informasi dari laporan riset dan data kinerja harga saham. Dewan juga menerima laporan berkala dari broker perusahaan.

Kebijakan komunikasi pemegang saham Grup dapat diperoleh di www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/corporate-governance-codes.

Pada beberapa kesempatan selama tahun 2015, Direktur non-eksekutif, termasuk Direktur non-eksekutif independen senior, memimpin Komite Nominasi dan Komite Remunerasi, bertemu atau melakukan korespondensi dengan investor institusional dan perwakilan mereka untuk membahas topik-topik tata kelola perusahaan dan remunerasi bagi eksekutif.

Sebagai Direktur non-eksekutif independen senior, Rachel Lomax dapat dihubungi oleh para pemegang saham jika mereka memiliki masalah yang tidak dapat diselesaikan atau dimana kontak akan menjadi tidak tepat jika dilakukan melalui saluran yang normal yaitu *Group Chairman*, *Group Chief Executive*, *Group Finance Director*, *Group Chief Risk Officer*, atau eksekutif lainnya. Sdri. Lomax

determining variable pay awards each year.

The non-executive Directors, led by the senior independent non-executive Director, were responsible for the evaluation of the performance of the Group Chairman. The Board monitors the implementation of actions arising from each performance evaluation.

It is the intention of the Board to continue to undertake an evaluation of its performance and that of its committees and individual Directors annually, with independent external input to the process, as appropriate, at least every third year. The 2015 performance evaluation review process is being undertaken currently by the JCA Group, an independent third-party firm.

Relations with shareholders

All Directors are encouraged to develop an understanding of the views of major shareholders. Non executive Directors are invited to attend analyst presentations and other meetings with institutional investors and their representative bodies.

During the year, a corporate governance seminar, hosted by the Group Chairman and the principal committee chairs, was held in London to which a number of institutional shareholders and their representative bodies were invited.

All executive Directors and certain other senior executives hold regular meetings with institutional investors. The Board receives a regular investor relations activity report which provides feedback from meetings with institutional shareholders and brokers, analysts' forecasts, information from research reports and share price performance data. The Board also receives regular reports from its corporate brokers.

The Group's shareholder communication policy is available on www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/corporate-governance-codes.

On several occasions during 2015, non-executive Directors, including the senior independent non-executive Director, chair of the Nomination Committee and chair of the Remuneration Committee, met or corresponded with institutional investors and their representatives to discuss corporate governance topics and executive remuneration.

As senior independent non-executive Director, Rachel Lomax is available to shareholders should they have concerns which cannot be resolved or for which such contact would be inappropriate through the normal channels of Group Chairman, Group Chief Executive, Group Finance Director, Group Chief Risk Officer, or other executives. Ms Lomax may be contacted through the Group

dapat dihubungi melalui Sekretaris Perusahaan Grup di 8 Canada Square, London E14 5HQ.

Benturan kepentingan, perlindungan bagi para Direktur dan kontrak yang signifikan

Dewan Direksi telah menyetujui suatu kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan benturan kepentingan dari Direktur dan dapat menentukan syarat-syarat otorisasi untuk situasi demikian. Jika benturan kepentingan tersebut terjadi, kewenangan Dewan Direksi untuk menyetujui benturan kepentingan demikian berlaku secara efektif dan prosedurnya diikuti. Suatu tinjauan tentang benturan kepentingan situasional yang telah disetujui dari waktu ke waktu dan syarat-syarat dari persetujuan tersebut dilaksanakan oleh Dewan Direksi setiap tahun.

Anggaran Dasar mengatur bahwa Direktur berhak untuk dilindungi atas aset HSBC Holdings terhadap klaim dari pihak ketiga sehubungan dengan tanggung jawab tertentu. Semua Direktur mendapatkan manfaat dari asuransi tanggung jawab direktur dan pejabat.

Tidak ada satu pun dari para Direktur memiliki, selama tahun buku ini atau pada akhir tahun, suatu kepentingan yang material, secara langsung atau tidak langsung, dalam setiap kontrak yang signifikan dengan perusahaan HSBC.

Dewan Direksi telah membentuk sejumlah komite yang terdiri dari Direktur, *Group Managing Director* dan, dalam hal Komite Kerentanan Sistem Keuangan dan Komite Pengawasan Kedermawanan & Investasi Masyarakat, turut diikutsertakan para anggota non-direktur. Ketua dari masing-masing komite Dewan non-eksekutif memberikan laporan lisan pada setiap rapat Dewan Direksi mengenai kegiatan-kegiatan komite tersebut sejak rapat Dewan Direksi sebelumnya.

The Group Management Board ('GMB'), yang dipimpin oleh *Group CEO*, adalah suatu forum manajemen yang memberikan rekomendasi dan saran yang diminta oleh *Group CEO*, untuk membantu *Group CEO* dalam pengelolaan operasional harian dari HSBC Holdings plc dan anak perusahaannya sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkan kepadanya oleh Dewan Direksi.

Group Chief Risk Officer, yang bekerja berdasarkan wewenang yang dilimpahkan dari *Group CEO*, memimpin Rapat Manajemen Risiko GMB ('RMM') yang diadakan secara teratur. RMM memberikan arahan strategis dan pengawasan atas pengelolaan semua risiko di seluruh perusahaan dan menetapkan, memelihara dan meninjau kembali secara berkala kebijakan dan pedoman pengelolaan risiko di dalam Grup.

Company Secretary at 8 Canada Square, London E14 5HQ.

Conflicts of interest, indemnification of Directors and contracts of significance

The Board has adopted a policy and procedures relating to Directors' conflicts of interest and can determine the terms of authorisation for such situations. Should they arise, the Board's powers to authorise conflicts are operating effectively and the procedures are being followed. A review of situational conflicts which have been authorised from time-to-time and the terms of those authorisations are undertaken by the Board annually.

The Articles of Association provide that Directors are entitled to be indemnified out of the assets of HSBC Holdings against claims from third parties in respect of certain liabilities. All Directors have the benefit of directors' and officers' liability insurance.

None of the Directors had, during the year or at the end of the year, a material interest, directly or indirectly, in any contract of significance with any HSBC company.

The Board has established a number of committees consisting of Directors, Group Managing Directors and, in the case of the Financial System Vulnerabilities Committee and the Philanthropic & Community Investment Oversight Committee, co-opted non-director members. The Chairman of each non-executive Board committee gives an oral report at each meeting of the Board on the activities of the committee since the previous Board meeting.

The Group Management Board ('GMB'), chaired by the Group CEO, is a management forum providing recommendations and advice requested by the Group CEO, to assist him in his management of the day-to-day operations of HSBC Holdings plc and its subsidiaries pursuant to the authority delegated to him by the Board of Directors.

The Group Chief Risk Officer, operating under the delegated authority of the Group CEO, chairs regular Risk Management Meetings of the GMB ('RMM'). The RMMs provide strategic direction and oversight of enterprise-wide management of all risks and establish, maintain and periodically review the policy and guidelines for the management of risk within the Group.

Komite Audit Grup

Pernyataan *Chairman*

Komite Audit Group ('GAC') telah sangat aktif selama tahun 2015, berhasil menyelesaikan transisi auditor eksternal ke PwC, yang secara resmi menjabat selama tahun buku ini. GAC telah memulai suatu proses di seluruh Komite Grup untuk memastikan kejelasan pertanggungjawaban dan suatu peningkatan protokol pelaporan pada komite audit anak perusahaan operasional utama dari Grup. Hal ini memastikan lini pertanggungjawaban yang jelas pada tingkat Group, regional, negara dan lini bisnis. Selain dari pelaporan keuangan, GAC telah mengambil tanggung jawab atas pemulihan dan penyelesaian perencanaan.

Selama tahun buku ini, GAC telah secara ketat memantau transisi ke kerangka kerja pengendalian internal *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission 2013* ('COSO') sebagaimana yang dijelaskan dalam laporan ini. Selesaiannya transisi ini, yang telah menghabiskan waktu yang lama, dan perbaikan pengendalian tingkat entitas telah mendukung kemampuan Dewan Direksi untuk menilai efektivitas sistem pengendalian internal atas pelaporan keuangan. GAC juga mempertimbangkan peningkatan persyaratan tata kelola terkait dengan persyaratan peraturan yang baru untuk kelayakan laporan.

Pada tahun 2016, pekerjaan GAC akan mencakup mengawasi peningkatan kerangka kerja pengendalian internal dan lingkungan atas pelaporan keuangan, pengendalian sekitar rencana penyelesaian dan pemulihan Grup, serta kerangka kerja operasional perbankaan ritel di Inggris. Kami akan terus bekerja sama secara erat dengan Komite Risiko Grup termasuk jika diperlukan, rapat gabungan, untuk memastikan keselarasan yang berkelanjutan atas tanggung jawab kami masing-masing.

Anggota

Jonathan Symonds, (Ketua)
Phillip Ameen
Kathleen Casey
Rachel Lomax

Berdasarkan suatu pemeriksaan yang telah dilakukan, Dewan Direksi menegaskan bahwa Dewan Direksi yakin bahwa setiap anggota GAC adalah independen sesuai dengan kriteria SEC, dapat dianggap sebagai ahli keuangan komite audit untuk tujuan bagian 407 dari Undang-Undang Sarbanes-Oxley dan memiliki pengalaman keuangan yang terkini dan relevan untuk tujuan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Inggris dan Hong Kong. Komite telah memenuhi bagian-bagian yang relevan dari *the Competition and Markets Authority Final Order* pada pasar audit yang sah untuk tahun buku yang berakhir 31 Desember 2015.

Group Audit Committee

Chairman's Statement

The GAC has been very active during 2015, successfully completing the transition of the external auditor to PwC, who formally took office during the year. The GAC has instituted a process across the Group Committees to ensure clarity of accountability and an enhanced reporting protocol with the audit committees of the Group's major operating subsidiaries. This ensures clear lines of accountability at a Group, regional, country and business line level. In addition to financial reporting the GAC has taken accountability for recovery and resolution planning.

During the year the GAC has closely monitored the transition to the Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission 2013 ('COSO') internal control framework as detailed in this report. The completion of this transition, which has occupied a considerable amount of time, and the remediation of entity level controls has supported the Board's ability to assess the effectiveness of the system of internal controls over financial reporting. The GAC also considered the enhanced governance requirements associated with a new regulatory requirement for a viability statement.

In 2016, the GAC's work will include overseeing improvements to the internal control framework and environment over financial reporting, the controls around the Group's resolution and recovery plans, as well as the ring fencing of the retail banking operations in the UK. We will continue working closely with the Group Risk Committee including where necessary, joint meetings, to ensure continued alignment of our respective accountabilities.

Members

Jonathan Symonds (Chairman)
Phillip Ameen
Kathleen Casey
Rachel Lomax

Based upon a review that has been undertaken, the Board has confirmed that it is satisfied that each member of the GAC is independent according to SEC criteria, may be regarded as audit committee financial experts for the purposes of section 407 of the Sarbanes-Oxley Act and has recent and relevant financial experience for the purposes of the UK and Hong Kong Corporate Governance Codes. The Committee has complied with the relevant parts of the Competition and Markets Authority Final Order on the statutory audit market for the year ended 31 December 2015.

Peran dan tanggung jawab

Peran dan tanggung jawab GAC ditetapkan menurut kerangka acuannya yang dapat ditemukan pada situs web kami di www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/boardcommittees.

Tanggung jawab utama dari GAC mencakup:

- memantau integritas laporan keuangan;
- mengawasi sistem pengendalian internal berkaitan dengan pelaporan keuangan;
- memantau dan meninjau kembali keefektifan fungsi Audit Internal Global;
- meninjau kembali kebijakan dan praktik keuangan dan akuntansi Perusahaan;
- mengawasi dan menentukan remunerasi dari auditor eksternal dan memberikan rekomendasi kepada Dewan Direksi mengenai pengangkatan auditor eksternal; dan
- meninjau kembali langkah-langkah perencanaan pemulihan dan penyelesaian dengan manajemen.

Tata Kelola

Selama tahun 2015, GAC mengadakan tujuh rapat, termasuk rapat gabungan bersama dengan GRC. *Group Finance Director, Group Chief Accounting Officer, Group Head of Internal Audit* dan anggota manajemen senior lainnya menghadiri rapat-rapat GAC, berdasarkan undangan, untuk memberikan kontribusi pada diskusi yang berkaitan dengan bidang keahlian mereka masing-masing. Auditor eksternal, PwC, juga menghadiri semua rapat dan sesi eksekutif pada audit internal dan eksternal yang diadakan pada setiap rapat.

Ketua GAC mengadakan pertemuan rutin dengan sejumlah peserta secara terpisah untuk membahas perencanaan agenda dan isu-isu spesifik yang terjadi selama tahun buku ini. Ketua GAC melaporkan hal-hal penting kepada Dewan Direksi setelah selesainya setiap rapat dan risalah rapat GAC diberikan kepada semua anggota Dewan.

Selama tahun 2015, suatu diagram atas jatuh temponya akuntansi dan pengendalian dikembangkan sebagai suatu sarana untuk memfokuskan pertanggungjawaban di berbagai Komite Dewan dan untuk memungkinkan eskalasi masalah yang berkaitan dengan pelaporan keuangan atau pengendalian internal.

GAC bekerja sama secara erat dengan Komite Risiko Grup ('GRC') dan mengadakan rapat gabungan selama tahun 2015 untuk menentukan dan mendapatkan area-area yang sama antara GAC dan GRC dan dengan demikian menghindari duplikasi antara kedua komite tersebut. Dari

Role and responsibilities

The role and responsibilities of the GAC are set out in its terms of reference which can be found on our website at www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/boardcommittees.

The key areas of responsibility for the GAC include:

- monitoring the integrity of financial statements;
- overseeing the internal controls systems relating to financial reporting;
- monitoring and reviewing the effectiveness of the Global Internal Audit function;
- reviewing the Company's financial and accounting policies and practices;
- oversight and remuneration of the external auditor and making recommendations to the Board on the appointment of the external auditor; and
- reviewing with management steps for recovery and resolution planning.

Governance

During 2015, the GAC held seven meetings, including a joint meeting with GRC. The *Group Finance Director, Group Chief Accounting Officer, Group Head of Internal Audit* and other members of senior management attended meetings of the GAC, by invitation, to contribute to the discussions relating to their respective areas of expertise. The external auditor, PwC, also attended all meetings and in camera sessions with internal and external audit were held at every meeting.

The Chairman of the GAC had regular meetings with a number of the attendees separately to discuss agenda planning and specific issues as they arose during the year. The GAC Chairman reported matters of significance to the Board after each meeting and the minutes of the GAC meetings were made available to all Board members.

During 2015, an accounting and control maturity map was developed as a means of focusing accountabilities across the various Board Committees and to allow the escalation of issues relating to financial reporting or internal controls.

('GRC') and met jointly during 2015 to define and draw out areas of commonality between the GAC and the GRC and thereby avoid duplication between the two committees. From this work, it was concluded that the GAC would have accountability for recovery and resolution planning. The GRC has accountability for data

pekerjaan ini, disimpulkan bahwa GAC akan bertanggung jawab atas perencanaan pemulihan dan penyelesaian. GRC bertanggung jawab atas integritas dan kualitas data, *stress testing* dan kerangka kerja risiko operasional, yang merupakan suatu bagian penting dari kerangka kerja pengendalian internal.

Forum tahunan untuk ketua komite audit dan risiko anak perusahaan utama diadakan pada bulan Juni 2015 yang menghasilkan protokol pelaporan yang lebih disempurnakan, memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang peran dan lini pertanggungjawaban pada level Grup, regional, negara dan lini bisnis. Pengoperasian protokol pengaturan atau keterlibatan yang ditingkatkan ini akan dipantau selama tahun 2016 dan ditinjau kembali pada forum tahunan berikutnya.

Bagaimana komite melaksanakan tanggung jawabnya

Pelaporan keuangan

GAC meninjau kembali pendapat/penilaian keuangan dan akuntansi HSBC dan penerapannya pada pelaporan kwartalan dan tahunan dari kegiatan dan kinerja keuangan Grup. Selain itu, GAC meninjau kembali presentasi analisis eksternal dan matriks keuangan utama yang termasuk dalam 10 langkah strategis, khususnya perencanaan aset tertimbang menurut risiko.

Kondisi hukum dan peraturan dipantau dan perhatian diberikan pada perubahan undang-undang, peraturan, kebijakan dan praktik akuntansi, termasuk perkembangan program untuk melaksanakan Instrumen Keuangan IFRS 9 dan Basel III/CRD IV.

Pengendalian internal dan manajemen risiko

Sesuai dengan persyaratan pada bagian 404 dari Undang-Undang Sarbanes-Oxley, Grup melakukan suatu penilaian tahunan terhadap keefektifan pengendalian internal atas pelaporan keuangan.

GAC meninjau kembali sistem pengendalian internal Grup atas pelaporan keuangan dan perkembangan yang mempengaruhinya selama tahun 2015. GAC mempertimbangkan proses yang digunakan untuk mengevaluasi keefektifan sistem, mengawasi transisi oleh manajemen ke kerangka COSO. Transisi tersebut mencakup suatu program peningkatan yang komprehensif di semua pengendalian tingkat entitas. Pekerjaan ini difokuskan pada pengendalian tingkat entitas yang tidak memenuhi standar yang ditentukan dan GAC menerima pengkinian kemajuan dari manajemen pada setiap rapat. Selain itu, penekanan khusus diberikan kepada perbaikan pengendalian atas pengelolaan akses TI dan pengendalian keuangan yang diperlukan untuk mengurangi dampak pada pelaporan keuangan.

integrity and quality, stress testing and the operational risk framework, which is a critical part of the internal control framework.

The annual forum for the chairs of the major subsidiary audit and risk committees was held in June 2015 which resulted in an enhanced reporting protocol, providing clearer understanding of the roles and lines of accountability at Group, regional, country and business line levels. The operation of this enhanced engagement protocol will be closely monitored during 2016 and reviewed at the next annual forum.

How the Committee discharged its responsibilities

Financial reporting

The GAC reviewed HSBC's financial and accounting judgements and their application to the quarterly and annual reporting of the Group's activities and financial performance. In addition, the GAC reviewed the external analysts' presentations and the key financial metrics included in the 10 strategic actions, particularly the planning of risk-weighted assets.

The legal and regulatory environment was monitored and consideration given to changes in law, regulation, accounting policies and practices including developments in programmes to implement IFRS 9 Financial Instruments and Basel III/CRD IV.

Internal control and risk management

Pursuant to the requirement of section 404 of the Sarbanes-Oxley Act, the Group undertook an annual assessment of the effectiveness of internal control over financial reporting.

The GAC reviewed the Group's system of internal control over financial reporting and the developments affecting it over the course of 2015. The GAC considered the process used to evaluate the effectiveness of the system, overseeing the transition by management to the COSO framework. The transition included a comprehensive programme of upgrades across all entity level controls. This work focused on those entity level controls that did not meet the required standards and the GAC received progress updates from management at each meeting. In addition, particular emphasis was given to the remediation of controls over access management in IT and the financial controls necessary to mitigate the impact on financial reporting.

Untuk menerapkan kerangka yang baru ini, GAC menilai keefektifan sistem pengendalian internal atas pelaporan keuangan sebagai bagian dari penilaian pengendalian internal secara keseluruhan dari Dewan Direksi.

Audit Internal

GAC menyetujui rencana tahunan Audit Internal, sumber daya dan anggaran, dan menilai kinerja *Group Head of Internal Audit*. Karena peran ini bertanggung jawab kepada Ketua GAC, rapat sering sekali diadakan selama tahun buku ini. GAC secara teratur mengadakan pertemuan dengan *Group Head of Internal Audit* tanpa hadirnya manajemen.

GAC setiap tahunnya menilai kinerja dan keefektifan fungsi Audit Internal global. Pemeriksaan keefektifan oleh GAC mencakup lingkup pekerjaan dari fungsi tersebut dan kecukupan keterampilan dari anggota timnya. GAC menilai bahwa fungsi Audit Internal global tetap efektif. Piagam Audit Internal Global dapat diperoleh di situs web HSBC di www.hsbc.com/investorrelations/governance/internal-control.

Selama tahun buku ini, pekerjaan dilakukan untuk merampingkan pelaporan Audit Internal Global di seluruh komite dan untuk memastikan isu-isu tematik utama diungkapkan dengan semestinya.

Masalah – masalah ini termasuk, misalnya, perbaikan pengendalian tingkat entitas, pelaksanaan proyek kepatuhan kejahatan keuangan dan keamanan sistem dan data. Peningkatan juga dilakukan pada informasi manajemen dalam kaitannya dengan kesimpulan audit dan penelusuran-sampai-penyelesaian rekomendasi audit yang belum diselesaikan. Peningkatan ini secara lebih baik menyelaraskan rekomendasi audit terhadap pertanggungjawaban individu dari manajer senior.

Sumber daya tambahan diberikan kepada audit internal selama tahun buku ini untuk meningkatkan jaminan kepada semua komite Dewan mengenai pelaksanaan proyek-proyek penting.

Audit eksternal

Menindak lanjuti dilakukannya proses tender yang kompetitif pada tahun 2013, PricewaterhouseCoopers LLP ('PwC') secara resmi ditunjuk sebagai auditor eksternal Grup pada RUPST 2015. GAC bertemu secara pribadi dengan auditor eksternal sementara Ketua GAC tetap melakukan kontak secara teratur dengan partner audit sepanjang tahun buku ini. GAC meninjau kembali pendekatan dan strategi audit dari PwC untuk tahun 2015.

Biaya yang dibayarkan kepada PwC untuk tahun buku yang berakhir 31 Desember 2015 adalah

Applying this new framework, the GAC assessed the effectiveness of the internal control system over financial reporting as part of the Board's overall assessment of internal controls.

Internal Audit

The GAC approved Internal Audit's annual plan, resource and budget, and considered the performance of the Group Head of Internal Audit. As this role reports to the Chairman of GAC, frequent meetings were held during the year. The GAC regularly met with the Group Head of Internal Audit without the presence of management.

The GAC annually assesses the performance and effectiveness of the Global Internal Audit function. The GAC's effectiveness review encompassed the scope of the function's work and the adequacy of the skills of its team. The GAC considered that the Global Internal Audit function remained effective. The Global Internal Audit Charter is available on the HSBC website at www.hsbc.com/investorrelations/governance/internal-control.

During the year, work was undertaken to streamline Global Internal Audit reporting across committees and to ensure key thematic issues were appropriately highlighted.

These items included, for example, entity level controls remediation, financial crime compliance project execution and systems and data security. Enhancement was also made to the management information in relation to audit conclusions and the tracking-to-resolution of outstanding audit recommendations. This enhancement better aligned audit recommendations to the individual accountabilities of senior managers.

Additional resources were granted to internal audit during the year to increase assurance to all the Board committees on the execution of critical projects.

External audit

Following a competitive tender process undertaken in 2013, PricewaterhouseCoopers LLP ('PwC') was formally appointed as the Group's external auditors at the 2015 AGM. The GAC met privately with the external auditor whilst the GAC Chairman maintained regular contact with the audit partner throughout the year. The GAC reviewed PwC's audit approach and strategy for 2015.

The fees paid to PwC for the year ended 31 December 2015 amounted to \$98.4m of which

sebesar \$98,4 juta dimana \$35 juta harus dibayar sehubungan dengan layanan non-audit. Layanan non-audit mewakili 35,6% dari total biaya yang harus dibayar. Semua layanan non-audit yang diberikan oleh PwC selama tahun 2015 telah disetujui sebelumnya oleh GAC sesuai dengan kebijakan independensi audit.

Kebijakan ini mengatur kerangka kerja untuk menegaskan bahwa layanan tidak menciptakan suatu kepentingan bersama atau yang saling bertentangan dan tidak menempatkan PwC pada posisi mengaudit pekerjaan mereka sendiri.

GAC menganggap PwC sebagai pihak independen dan PwC, sesuai dengan standar etika profesi, telah memberikan kepada GAC konfirmasi tertulis tentang independensinya selama tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015. Oleh karena itu GAC merekomendasikan kepada Dewan Direksi agar PwC diangkat kembali sebagai auditor. Keputusan mengenai pengangkatan kembali PwC dan biaya audit mereka untuk tahun 2016 akan diusulkan kepada para pemegang saham pada RUPST tahun 2016.

Whistleblowing

GAC dan Komite Nilai & Etik bertanggung jawab untuk meninjau kembali prosedur *whistleblowing* Grup. GAC menerima pengkinian berkala mengenai masalah yang disampaikan berdasarkan prosedur ini yang berkaitan dengan akuntansi, pengendalian akuntansi internal atau masalah audit, serta tindakan manajemen yang diambil untuk menanganinya.

Pengembangan yang masih berjalan

Sepanjang tahun buku ini, GAC menerima presentasi tentang berbagai topik, termasuk perkembangan akuntansi keuangan IFRS, persyaratan pelaporan yang baru dan briefing tentang perkembangan dalam lingkungan peraturan.

Keefektifan komite

Keefektifan GAC dievaluasi sebagai bagian dari evaluasi kinerja keseluruhan dari Dewan Direksi.

\$35m was payable in respect of non-audit services. Non-audit services accounted for 35.6% of the total fees payable. All non-audit services provided by PwC during 2015 were pre-approved by the GAC in accordance with the audit independence policy.

The policy provides a framework for confirming that services do not create a mutual or conflicting interest and to not place PwC in the position of auditing their own work.

The GAC considered PwC to be independent and PwC, in accordance with professional ethical standards, has provided the GAC with written confirmation of its independence for the duration of the financial year ended 31 December 2015.

The GAC has therefore recommended to the Board that PwC be re-appointed as the auditors. Resolutions concerning the re-appointment of PwC and their audit fee for 2016 will be proposed to shareholders at the 2016 AGM.

Whistleblowing

The GAC and the Conduct & Values Committee are responsible for reviewing the Group's whistleblowing procedures. The GAC received regular updates on concerns raised under these procedures which related to accounting, internal accounting controls or auditing matters, as well as management actions taken in response.

Ongoing development

Throughout the year, the GAC received presentations on a range of topics including IFRSs financial accounting developments, new reporting requirements and briefings on developments in the regulatory environment.

Committee effectiveness

The effectiveness of the GAC was evaluated as part of the overall performance evaluation of the Board.

Anggota Members¹	Kehadiran Rapat Meeting attended
Jonathan Symonds (chairman)	7
Phillip Ameen	7
Rachel Lomax	7
Kathleen Casey	7
Jumlah Rapat tahun 2015 <i>Meetings held in 2015</i>	7

Struktur tata kelola untuk pengawasan laporan keuangan

Governance structure for the oversight of financial reporting

<p>kewenangan Authority</p>	<p>Keanggotaan Membership</p>	<p>Tanggung jawab, meliputi: Responsibilities include:</p>
<p>Dewan Direksi <i>Board</i></p>	<p>Direktur Eksekutif dan Direksi non-eksekutif <i>Executive and non-executive Directors</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Keuangan • <i>Financial reporting</i> • Menunjuk pejabat keuangan senior • <i>Appointing senior financial officers</i>
<p>Pengungkapan Komite <i>Disclosure Committee</i></p>	<p>Perwakilan dari bisnis global, <i>functions</i> dan Grup perusahaan tertentu <i>Representatives from global businesses, functions and certain Group companies</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meninjau materi komunikasi Grup dengan para investor • <i>Reviewing the Group's material communications with investors</i> • Membantu Grup Chief Executive dan Grup Direktur Keuangan untuk melaksanakan kewajiban mereka sehubungan dengan pelaporan keuangan di bawah <i>Securities Exchange Act</i> tahun 1934 • <i>Assisting the Group Chief Executive and Group Finance Director to discharge their obligations relating to financial reporting under the Securities Exchange Act of 1934</i> • Memantau dan meninjau efektivitas pengendalian dan prosedur untuk memastikan informasi yang diungkapkan sesuai dan tepat waktu • <i>Monitoring and reviewing the effectiveness of controls and procedures established to ensure that information is disclosed appropriately and on a timely basis</i> • Melaporkan temuan dan membuat rekomendasi kepada Grup Chief Executive, Grup Direktur Keuangan dan GAC • <i>Reporting findings and making recommendations to the Group Chief Executive, Group Finance Director and the GAC</i>
<p>kewenangan Authority</p>	<p>Keanggotaan Membership</p>	<p>Tanggung jawab, meliputi: Responsibilities include:</p>
<p>Komite dewan direksi anak perusahaan bertanggung jawab untuk pengawasan pelaporan keuangan dan komite audit bisnis global <i>Subsidiary board committees responsible for oversight of financial reporting and global business audit committees</i></p>	<p>Direktur non-eksekutif independen dan / atau karyawan HSBC Grup dengan tanpa adanya garis tanggung jawab fungsional untuk kegiatan anak perusahaan yang relevan atau bisnis global, yang sesuai <i>Independent non-executive directors and/or HSBC Group employees with no line of functional responsibility for the activities of relevant subsidiary or global business, as appropriate</i></p>	<p>Memberikan laporan kepada GAC perihal laporan keuangan dan pengendalian internal atas pelaporan keuangan anak perusahaan atau bisnis yang relevan, sebagaimana yang dipersyaratkan <i>Providing reports to the GAC on financial statements and internal controls over financial reporting of relevant subsidiaries or businesses, as requested</i></p>

Area utama Key area	Langkah yang ditempuh Action taken
Ketentuan yang tepat untuk proses hukum dan masalah regulasi <i>Appropriateness of provisioning for legal proceedings and regulatory matters</i>	<p>Grup Komite Audit (“GKA”) menerima laporan dari manajemen mengenai pemberitahuan dan jumlah peraturan, keberadaan kewajiban kontinjensi, dan pengungkapan sehubungan dengan peraturan dan keberadaan kewajiban, untuk proses hukum dan masalah regulasi. Area tertentu termasuk dalam naungan hukum US <i>Federal Housing Finance Agency</i> sehubungan penawaran <i>mortgage</i> berbasis sekuritas dan peraturan provisi yang timbul dari investigasi yang dilakukan oleh <i>Financial Conduct Authority</i> Inggris dan Regulator AS dan lembaga penegak hukum yang berkaitan dengan aktivitas perdagangan di pasar valuta asing. Pada tahun 2015, GKA mempertimbangkan laporan dan pengungkapan mengenai kewajiban potensial sehubungan dengan penyelidikan kepada HSBC Private Bank Swiss oleh sejumlah administrasi perpajakan, pihak yang berwenang dan penegak hukum.</p> <p><i>The GAC received reports from management on the recognition and amounts of provisions, the existence of contingent liabilities, and the disclosures relating to provisions and contingent liabilities, for legal proceedings and regulatory matters. Specific areas addressed included the legal action brought by the US Federal Housing Finance Agency in respect of mortgage-backed securities offerings, and provisioning arising from investigations conducted by the UK Financial Conduct Authority and US regulators and law enforcement agencies relating to trading activities in the foreign exchange market. In 2015, the GAC considered reports and disclosures concerning potential liabilities in connection with investigations of HSBC’s Swiss Private Bank by a number of tax administration, regulatory and law enforcement authorities.</i></p>
Penurunan kredit, tunjangan dan biaya Loan impairment, allowances and charges	<p>GKA meninjau kemudahan penurunan pinjaman untuk pribadi dan <i>wholesale</i>. Pengkajian penilaian dan estimasi yang signifikan termasuk kajian periode penurunan terhadap seluruh portofolio pinjaman <i>wholesale</i> kami, pertimbangan efek jatuhnya harga minyak pada potensi penurunan pinjaman <i>wholesale</i>, kasus individu yang patut diperhatikan dari penurunan pinjaman <i>wholesale</i> dan kecukupan cadangan penurunan nilai secara kolektif pada portofolio pinjaman pribadi.</p> <p><i>The GAC reviewed loan impairment allowances for personal and wholesale lending. Significant judgements and estimates reviewed included a review of loss emergence periods across our wholesale loan portfolios, consideration of the effect of falling oil prices on potential wholesale loan impairments, notable individual cases of impairment in wholesale lending and the adequacy of collective impairment allowances on personal lending portfolios.</i></p>
Remediasi nasabah UK <i>UK customer remediation</i>	<p>GKA mempertimbangkan ketentuan untuk ganti rugi atas <i>mis-selling</i> polis asuransi perlindungan pembayaran, ketentuan untuk <i>mis-selling</i> produk nilai lindung tingkat suku bunga dan <i>liabilities</i> yang berkenaan dengan pelanggaran <i>UK Consumer Credit Act</i>.</p> <p><i>The GAC considered the provisions for redress for mis-selling of payment protection insurance policies, provisions for mis-selling of interest rate hedging products, and liabilities in respect of breaches of the UK Consumer Credit Act.</i></p>
Penilaian instrument keuangan <i>Valuation of financial instruments</i>	<p>Perkembangan kajian GKA dalam praktek pasar mengenai akuntansi biaya pendanaan dalam penilaian derivatif <i>uncollateralised</i>. Sejalan dengan berkembang praktek pasar, pada kuartal keempat 2014 kami mengadopsi FFVA untuk memperhitungkan dampak dari menggabungkan biaya dana ke dalam penilaian derivatif agunan. Sejalan dengan perkembangan praktek pasar, pada kuartal keempat 2014 kami mengadopsi FFVA untuk memperhitungkan dampak dari menggabungkan biaya dana ke dalam penilaian derivatif agunan.</p> <p><i>The GAC reviewed developments in market practice regarding accounting for funding costs in the valuation of uncollateralised derivatives. In line with evolving market practice, in the fourth quarter of 2014 we adopted an FFVA to account for the impact of incorporating the cost of funding into the valuation of uncollateralized derivatives.</i></p>
Bank of Communications Co, Limited (‘BoCom’) pengujian penurunan <i>Bank of Communications Co., Limited (‘BoCom’) impairment testing</i>	<p>Selama setahun GKA mempertimbangkan kajian penurunan tetap dari investasi HSBC di BOCom dan kesimpulan manajemen bahwa investasi tidak terganggu. Ketika pengujian investasi pada perusahaan asosiasi untuk penurunan nilai, IFRS memerlukan sejumlah catatan untuk dibandingkan dengan nilai wajar yang lebih tinggi dan nilai pakai. GKA mengkaji sejumlah aspek pekerjaan manajemen di daerah ini termasuk sensitivitas hasil kajian penurunan untuk memperkirakan dan mengasumsi arus kas masa depan yang diproyeksikan dan tingkat diskonto.</p> <p><i>During the year the GAC considered the regular impairment reviews of</i></p>

	<i>HSBC's investment in BoCom and management's conclusions that the investment is not impaired. When testing investments in associates for impairment, IFRS requires the carrying amount to be compared with the higher of fair value and value in use. The GAC reviewed a number of aspects of management's work in this area including the sensitivity of the result of the impairment review to estimates and assumptions of projected future cash flows and the discount rate.</i>
Pengujian Goodwill penurunan nilai <i>Goodwill impairment testing</i>	Tidak ada penurunan nilai yang teridentifikasi dari hasil pengujian Goodwill penurunan nilai tahunan, dan kajian terhadap indikator penurunan nilai pada tanggal 31 Desember 2014 diidentifikasi tidak ada indikator penurunan nilai. Hasil untuk GPB Eropa sensitif terhadap asumsi utama dan tunduk pada pengungkapan peningkatan. <i>No impairment was identified as a result of the annual goodwill impairment test, and the review for indicators of impairment as at 31 December 2014 identified no indicators of impairment. The result for GPB Europe is sensitive to key assumptions and is subject to enhanced disclosure.</i>
Pengakuan aset pajak tertangguh <i>Recognition of deferred tax assets</i>	Dalam mempertimbangkan pemulihan aset pajak tertangguh, GKA mengkaji pengakuan aset pajak tertangguh di Amerika Serikat, Brasil dan Mexico, dan proyeksi terkait penghasilan kena pajak di masa mendatang. <i>In considering the recoverability of the Group's deferred tax assets, the GAC reviewed the recognition of deferred tax assets in the USA, Brazil and Mexico, and the associated projections of future taxable income.</i>
Pengukuran keuangan Non-GAAP <i>Non-GAAP financial measures</i>	GKA mempertimbangkan perubahan pengukuran keuangan non-GAAP disajikan dari pengukuran 'underlying performance' ke 'adjusted performance' di 2014 ARA. <i>The GAC considered the change in the non-GAAP financial measures presented from 'underlying performance' to an 'adjusted performance' measure in the 2014 ARA.</i>

Komite Risiko Grup

Pernyataan Chairman

Tahun 2015 adalah tahun yang sangat sibuk bagi GRC. Selain dari tinjauan regulernya atas peta risiko Grup, *risk appetite* dan risiko tertinggi dan risiko yang sedang terjadi, GRC berfokus pada risiko yang saat ini terjadi dan masa mendatang, program untuk melaksanakan reformasi komprehensif terhadap cara-cara kepatuhan kejahatan keuangan dikelola dan pelaksanaan Standar Global.

GRC telah secara ketat memantau penguatan kerangka risiko untuk mengelola dan memitigasi risiko operasional, karena hal ini saat ini menunjukkan proporsi yang lebih besar atas permintaan modal Grup.

GRC mengadakan tiga rapat tambahan selama tahun buku ini yang didedikasikan untuk meninjau kembali hasil-hasil *stress test* dewan eksekutif, meninjau ulang pelajaran yang didapatkan dari pelaksanaan *stress testing* dewan eksekutif dan stress internal dan proposal untuk meningkatkan kemampuan *stress testing* grup.

Sepanjang tahun buku ini, GRC juga telah meninjau ulang penilaian manajemen atas keamanan informasi, *cyber crime*, dan risiko pengelolaan data dan tindakan mitigasi dari manajemen.

Sebagaimana Komite Audit Grup, GRC telah mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan pengelolaan tata kelolanya dengan komite risiko regional dan risiko bisnis untuk memastikan interaksi

Group Risk Committee

Chairman's Statement

2015 was a particularly busy year for the GRC. In addition to its regular reviews of the Group's risk map, risk appetite and top and emerging risks, the GRC focused on the management of current and forward-looking risks, programmes to implement comprehensive reforms to the ways financial crime compliance is managed and the execution of Global Standards.

The GRC has closely monitored the strengthening of the risk framework for managing and mitigating operational risk, as this now represents a greater proportion of the Group's capital demands.

The GRC held three additional meetings during the year dedicated to reviewing the results of BoE's stress tests, reviewing the lessons learned from the BoE and internal stress testing exercises and proposals for enhancing the Group's stress testing capability.

During the year, the GRC also reviewed management's assessment of information security, cyber-crime and data management risks and management's mitigating actions

Like the Group Audit Committee, the GRC has taken steps to enhance its governance arrangements with the regional and business risk committees to ensure closer interaction and

yang lebih dekat dan dialog di seluruh grup.

Anggota

Joachim Faber (Ketua)
John Lipsky
Rachel Lomax
Heidi Miller

Peran dan Tanggung jawab

Peran dan tanggung jawab dari GRC dijabarkan dalam kerangka acuannya. Kerangka acuan tersebut dapat ditemukan pada website kami pada <http://www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/board-committees>.

Bidang-bidang penting atas tanggung jawab bagi GRC mencakup:

- memberikan nasihat kepada Dewan Direksi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan risiko tinggi dan tata kelola risiko, mencakup pemaparan terhadap risiko yang saat ini terjadi dan risiko masa mendatang, strategi risiko masa mendatang dan pengelolaan risiko di dalam Grup;
- memberikan nasihat kepada Dewan Direksi mengenai *risk appetite* dan toleransi risiko;
- meninjau kembali keefektifan kerangka kerja sistem manajemen risiko grup dan sistem pengendalian internal (selain dari sistem kendali keuangan internal yang merupakan tanggung jawab dari Komite Audit Grup);
- memantau pengendalian dan manajemen risiko oleh eksekutif termasuk risiko tertinggi dan risiko yang sedang terjadi; dan
- memberi nasihat kepada Komite Remunerasi Grup mengenai penyelarasan remunerasi dengan *risk appetite*.

Tata Kelola

GRC mempunyai tanggung jawab non eksekutif secara menyeluruh untuk mengawasi risiko di seluruh Grup.

Semua aktifitas HSBC melibatkan pengukuran, evaluasi, penerimaan/persetujuan dan pengelolaan risiko atau kombinasi risiko. Dewan Direksi, dinasehati oleh GRC membutuhkan dan mengkampanyekan budaya tata kelola risiko yang kuat yang membentuk sikap Grup terhadap risiko. Dewan Direksi dan GRC mengawasi pemeliharaan dan pengembangan satu kerangka pengelolaan risiko yang kuat secara terus menerus memantau lingkungan risiko, risiko tertinggi dan yang sedang terjadi yang dihadapi oleh Grup dan tindakan mitigasi yang direncanakan dan dilakukan.

Pengawasan atas bidang-bidang risiko yang spesifik dilaksanakan oleh Komite Kondite & Nilai-nilai untuk memastikan bahwa HSBC menjalankan bisnis secara bertanggung jawab dan secara konsisten,

dialogue across the Group.

Members

Joachim Faber (Chairman)
John Lipsky
Rachel Lomax
Heidi Miller

Role and responsibilities

The role and responsibilities of the GRC are set out in its terms of reference. Its terms of reference can be found on our website at <http://www.hsbc.com/abouthsbc/corporate-governance/board-committees>.

The key areas of responsibility for the GRC include:

- advising the Board on high-level risk-related matters and risk governance, including current and forward looking risk exposures, future risk strategy and management of risk within the Group;
- advising the Board on risk appetite and risk tolerance;
- reviewing the effectiveness of the Group's risk management systems framework and internal control systems (other than internal financial control systems which is the responsibility of the GAC);
- monitoring executive control and management of risk including top and emerging risks; and
- advising the Group Remuneration Committee on the alignment of remuneration with risk appetite.

Governance

The GRC has overall non-executive responsibility for the oversight of risk across the Group.

All of HSBC's activities involve the measurement, evaluation, acceptance and management of risk or combinations of risks. The Board, advised by the GRC, requires and promotes a strong risk governance culture which shapes the Group's attitude to risk. The Board and the GRC oversee the maintenance and development of a strong risk management framework by continually monitoring the risk environment, top and emerging risks facing the Group and mitigating actions planned and taken.

Oversight of specific areas of risk is undertaken by the Conduct & Values Committee to ensure that HSBC conducts business responsibly and consistently adheres to HSBC Values and by the Financial System Vulnerabilities Committee for

mematuhi Nilai-nilai HSBC dan juga oleh Komite Kerentanan Sistem Keuangan untuk hal-hal yang berkaitan dengan *Anti-Money Laundering*, sanksi, pendanaan teroris, dan pendanaan proliferasi. Kedua komite ini secara teratur memberikan pengkinian kepada GRC mengenai tanggung jawab mereka. GRC, bersama-sama dengan GAC, telah menetapkan kerangka acuan inti bagi risiko non-executive anak perusahaan dan komite audit.

Selama tahun 2015, GRC mengadakan 10 rapat. *The Group Chief Risk Officer, Group Finance Director, Chief Legal Officer, Group Head of Internal Audit, Global Head of Regulatory Compliance, Global Head of Financial Crime Compliance* dan anggota senior manajemen lainnya menghadiri rapat GRC tersebut melalui undangan untuk memberikan kontribusi dalam diskusi yang berkaitan dengan bidang keahlian mereka masing-masing. Chairman dari GRC mengadakan rapat dengan sejumlah yang hadir ini untuk membahas isu-isu spesifik.

GRC telah bekerja secara erat dengan GAC untuk memastikan bahwa setiap bidang penting yang tumpang tindih ditangani secara tepat.

GRC dan GAC mengadakan pertemuan bersama selama 2015 untuk menanggapi bidang-bidang kesamaan antara komite-komite dan untuk mencegah duplikasi yang tidak perlu. Berbagai komite juga mendiskusikan pentingnya membangun keselarasan yang kuat dengan risiko bisnis regional utama dan global dan komite audit dan telah melaksanakan proposal untuk meningkatkan komunikasi antar komite.

Suatu forum untuk ketua dari audit bisnis regional dan global dan komite risiko diadakan pada bulan Juni 2015 yang menghasilkan peningkatan protokol pelaporan, mengatur lini pertanggung-jawaban yang lebih jelas pada tingkat lini bisnis Grup, regional, dan negara. Pengoperasian protokol yang telah disempurnakan ini akan secara ketat dipantau sepanjang tahun dan ditinjau ulang pada forum tahun berikutnya.

GRC mengadakan pertemuan dengan *Group Chief Risk Officer, Group Head Internal Audit* tanpa kehadiran manajemen. Ketua GRC melaporkan hal-hal yang signifikan kepada Dewan Direksi setelah setiap pertemuan dan berita acara rapat tersedia bagi anggota Dewan.

Bagaimana cara Komite melaksanakan tanggung-jawabnya

GRC meninjau ulang Laporan *Risk Appetite* Grup, peta risiko (yang menguraikan profil risiko Grup menurut jenis risiko diseluruh bagian bisnis global) dan memantau risiko tertinggi dan risiko yang sedang terjadi (bersama-sama dengan tindakan mitigasi bagi risiko yang diidentifikasi) dengan manajemen pada masing-masing dari pertemuannya.

matters relating to anti-money laundering, sanctions, terrorist financing and proliferation financing. Both committees regularly update the GRC on their responsibilities. The GRC, together with the GAC, has set core terms of reference for subsidiary company non-executive risk and audit committees.

During 2015, the GRC held 10 meetings. The Group Chief Risk Officer, Group Finance Director, Chief Legal Officer, Group Head of Internal Audit, Global Head of Regulatory Compliance, Global Head of Financial Crime Compliance and other members of senior management attended meetings of the GRC by invitation to contribute to discussions relating to their respective areas of expertise. The Chairman of the GRC had meetings with a number of these attendees separately to discuss specific issues.

The GRC has worked closely with the GAC to ensure that any areas of significant overlap are appropriately addressed.

The GRC and the GAC met jointly during 2015 to address areas of commonality between the committees and to avoid unnecessary duplication. The committees also discussed the importance of building strong alignment with the major regional and global business risk and audit committees and implemented proposals to improve intercommittee communication.

A forum for the chairs of the major regional and global businesses' audit and risk committees was held in June 2015 which resulted in an enhanced reporting protocol, providing clearer lines of accountability at Group, regional, country and business line levels. The operation of this enhanced protocol will be closely monitored during the year and reviewed at the next annual forum.

The GRC met with the Group Chief Risk Officer and Group Head of Internal Audit without the presence of management. The GRC Chairman reported matters of significance to the Board after each meeting and the minutes of the meetings were made available to all Board members.

How the Committee discharged its responsibilities

The GRC reviewed the Group Risk Appetite Statement, the risk map (which describes the Group's risk profile by risk type across the global businesses) and monitored the top and emerging risks (together with mitigating actions for identified risks) with management at each of its meetings.

GRC meminta laporan dan pengkinian dari manajemen mengenai isu-isu yang diidentifikasi berkaitan dengan risiko untuk pertimbangan yang mendalam dan menerima laporan reguler mengenai hal-hal yang dibahas dalam RMM. Selain itu, selama tahun 2015 GRC mengundang manajemen senior dari bisnis global untuk mempresentasikan kerangka kendali risiko mereka masing-masing. Sebagai hasilnya, GRC menyambut meningkatnya pembahasan mengenai lingkungan risiko dan akan meneruskan siklus presentasi ini sepanjang tahun 2016.

Fokus khusus bagi GRC sepanjang tahun 2015 adalah pemaparan Grup terhadap risiko eksekusi. Laporan reguler diterima dari *the Group Chief Operating Officer*, yang menghadiri rapat-rapat GRC, memberikan pengkinian pada GRC mengenai status program prioritas Grup yang tertinggi dan langkah-langkah mitigasi yang dibuat tersedia di tempat untuk mengelola risiko yang diidentifikasi secara tepat guna.

Pengendalian internal dan manajemen risiko

GRC meninjau ulang kerangka kerja manajemen risiko dan sistem pengendalian internal dari Grup (selain dari sistem kendali keuangan internal, yang dicakup oleh GAC) dan perkembangan yang mempengaruhi mereka selama periode 2015. Dalam menjalankan peninjauan ulangnya, GRC menerima penilaian risiko bisnis reguler dan operasional, laporan reguler dari the Group Chief Risk Officer dan the Group Head of Internal Audit, laporan mengenai tinjauan tahunan atas kerangka pengendalian risiko dari bisnis global yang mencakup semua pengendalian internal, konfirmasi tengah tahunan kepada GRC dari komite risiko dari anak perusahaan utama dan laporan yang mengkonfirmasi apakah telah ada kerugian material atau kontijensi atau ketidakpastian yang disebabkan oleh kelemahan pada pengendalian internal. Dari sudut pandang penemuan ini, GRC menilai laporan dari sistem pengendalian internal sebelum pengesahannya oleh Dewan Direksi.

Pengembangan yang masih berjalan

Sepanjang tahun, GRC menerima presentasi mengenai berbagai topik, termasuk tata kelola Aturan Volcker dan briefing mengenai perkembangan dalam lingkungan regulator.

Keefektifan komite

Keefektifan GRC dievaluasi sebagai bagian dari evaluasi kinerja Dewan Direksi secara keseluruhan.

The GRC requested reports and updates from management on risk-related issues identified for in-depth consideration and received regular reports on matters discussed at the RMM. In addition, during 2015 the GRC invited senior management from the global businesses to present their respective risk control frameworks. The GRC welcomed, as a result, the enhanced discussions on the risk environment and will continue this cycle of presentations throughout 2016.

A particular focus for the GRC during 2015 was the Group's exposure to execution risk. Regular reports were received from the Group Chief Operating Officer, who attended the GRC meetings, updating the GRC on the status of the Group's highest priority programmes and mitigating measures being put in place to manage the identified risks appropriately.

Internal control and risk management

The GRC reviewed the Group's risk management framework and system of internal control (other than internal financial control systems, which covered by the GAC) and the developments affecting them over the course of 2015. In carrying out its review, the GRC received regular business and operational risk assessments, regular reports from the Group Chief Risk Officer and the Group Head of Internal Audit, reports on the annual reviews of the risk control framework of the global businesses which cover all internal controls, half yearly confirmations to the GRC from risk committees of principal subsidiary companies and reports confirming if there have been any material losses, contingencies or uncertainties caused by weaknesses in internal controls. In light of these findings, the GRC assessed the statement of internal controls systems prior to its endorsement by the Board.

Ongoing development

Throughout the year, the GRC received presentations on a range of topics, including Volcker Rule governance and briefings on developments in the regulatory environment.

Committee effectiveness

The effectiveness of the GRC was evaluated as part of the overall performance evaluation of the Board.

Anggota Members	Kehadiran Rapat Meeting attended
Joachim Faber (chairman)	10
John Lipsky	10
Rachel Lomax	10
Heidi Miller	10
Jumlah Rapat tahun 2015 <i>Meetings held in 2015</i>	10

Area utama Key area	Langkah yang ditempuh Action taken
Pernyataan Grup <i>Risk Appetite</i> dan pemantauan Grup <i>risk profile</i> terhadap Pernyataan <i>Risk Appetite</i> <i>The Group Risk Appetite Statement and monitoring of the Group risk profile against the Risk Appetite Statement</i>	GRC mengkaji proposal manajemen untuk revisi matrik Laporan Grup <i>Risk Appetite</i> 2014. Setelah mengkaji, Komite merekomendasikan sejumlah perbaikan pada Laporan Grup <i>Risk Appetite</i> untuk Dewan termasuk efisiensi biaya, Modal Inti Utama dan rasio eksposur <i>sovereign</i> . <i>The GRC reviewed management proposals for revisions to the Group Risk Appetite Statement metrics for 2014. Following review, the Committee recommended a number of refinements to the Group Risk Appetite Statement to the Board including the cost efficiency, Common Equity Tier 1 Capital and sovereign exposure ratios.</i> GRC secara rutin mengkaji profil risiko Grup terhadap metrik kinerja utama yang diatur dalam Pernyataan <i>Risk Appetite</i> . GRC mengkaji penilaian manajemen terhadap risiko dan melaksanakan pengawasan atas langkah mitigasi yang diusulkan manajemen. <i>The GRC regularly reviews the Group's risk profile against the key performance metrics set out in the Risk Appetite Statement. The GRC reviewed management's assessment of risk and provided scrutiny of management's proposed mitigating actions.</i>
Pelaksanaan stres tes PRA dan EBA <i>PRA and EBA concurrent stress tests</i>	GRC memonitor pelaksanaan <i>stress testing</i> the Prudential Regulation Authority ("PRA") dan the European Banking Authority ("EBA") dan mengkaji hasil dari <i>stress testing</i> sebelum disampaikan kepada masing-masing regulator. Mereka menerima laporan pelatihan pelaksanaan stres tes PRA dan EBA dan bertemu setahun tiga kali hanya untuk mempertimbangkan stres test terkait hal tertentu. Pada pertemuan ini GRC mengkaji skenario stres tes yang ditetapkan oleh PRA dan EBA dan perbaikan untuk skenario ini yang sesuai. GRC mengawasi kajian pelajaran dari latihan stres tes ini. <i>The GRC monitored the PRA and EBA stress testing exercises and reviewed the results of stress testing prior to submission to the respective regulators. It received reports over the course of the PRA and EBA stress testing exercises and met three times during the year solely to consider stress testing related matters. At these meetings the GRC reviewed the stress test scenarios as set by the PRA and EBA and the enhancements to these scenarios where appropriate. The GRC oversaw a review of the lessons learnt from this stress testing exercise.</i> Audit internal menilai kemajuan pada peraturan program stres tes dan melaporkan kesimpulan dan rekomendasinya kepada GRC. <i>Internal Audit assessed progress on the regulatory stress tests programmes and reported its conclusions and recommendations to the GRC.</i>
Risiko eksekusi <i>Execution risk</i>	Risiko eksekusi adalah risiko yang berkaitan dengan penyampaian strategi Grup dan merupakan agenda tetap GRC. Pemantauan risiko ini dan pengujian penilaian manajemen atas risiko eksekusi dan sesuai tindakan mitigasi tetap menjadi prioritas untuk GRC. Korespondensi langkah mitigasi tetap menjadi prioritas GRC. <i>Execution risk is the risk relating to the delivery of the Group strategy and is a standing agenda item for the GRC. Monitoring of this risk and challenging management's assessment of execution risk and corresponding mitigating actions remain a priority for the GRC.</i> Selain laporan berkala yang diterima dan 'kajian <i>deep-dive</i> ' dilaksanakan pada isu-isu khusus yang teridentifikasi, GRC meminta laporan dari Audit Internal pada permasalahan yang teridentifikasi selama pelaksanaan audit. <i>In addition to the regular reports received and 'deep-dive reviews' conducted on specific issues identified, the GRC requested reports from Internal Audit on the themes identified during the course of its work.</i>
Risiko Hukum dan peraturan <i>Legal and regulatory risks</i>	Lingkungan hukum dan peraturan terus berkembang di kedua kompleksitas dan tingkat persyaratan ditempatkan pada perusahaan sektor jasa keuangan. <i>The legal and regulatory environment continues to evolve in both complexity and the level of requirements placed on financial services sector firms.</i> GRC menerima laporan tetap risiko hukum dan peraturan, mengkaji langkah manajemen untuk mengurangi risiko ini dan mempertimbangkan dampak potensial dari perkembangan masa depan di lingkungan Grup. Pada tahun 2015, termasuk laporan mengenai risiko yang berkaitan dengan penyelidikan atas HSBC Private Bank

	<p>Swiss oleh sejumlah administrasi perpajakan, pihak penegak peraturan dan hukum.</p> <p><i>The GRC received regular reports on legal and regulatory risks, reviewed management actions to mitigate these risks and considered the potential impact of future developments in this area on the Group. In 2015, these included reports concerning risks related to investigations of HSBC's Swiss Private Bank by a number of tax administration, regulatory and law enforcement authorities. A particular area of focus for the GRC remains the uncertainty in respect of capital adequacy regulatory requirements; further time has been scheduled for the GRC to address this matter.</i></p>
Risiko TI dan data terkait <i>IT and data-related risks</i>	<p>Selama setahun, GRC mempertimbangkan sejumlah risiko TI dan data terkait yang berhubungan dengan kejahatan dan penipuan internet, pengelolaan data dan agregasi dan keamanan informasi. GRC mengkaji penilaian manajemen atas risiko ini dan langkah manajemen untuk menanggulangnya.</p> <p><i>During the year, the GRC considered a number of IT and data-related risks including internet crime and fraud, data management and aggregation, and information security. The GRC reviewed management's assessment of these risks and management actions to mitigate them.</i></p> <p>Risiko TI dan data terkait diharapkan tetap menjadi area fokus untuk GRC selama 2015.</p> <p><i>IT and data-related risks are expected to remain an area of focus for the GRC during the course of 2015.</i></p>
Risiko geopolitik <i>Geopolitical risk</i>	<p>GRC menerima laporan tetap risiko geopolitik termasuk krisis yang terjadi di Timur Tengah dan Ukraine dan ketegangan yang berlangsung terus menerus dalam hal kedaulatan maritim di Laut Cina Selatan. Manajemen mempersiapkan <i>regular update</i> pada pelaksanaan langkah mitigasi dalam menanggapi hal ini yang termasuk augmentasi anti pencucian uang, sanksi dan pengawasan <i>financial crime compliance</i>. GRC juga mengadakan pertemuan bersama dengan Grup Komite Audit yang fokus pada isu yang dihadapi di Cina daratan dan wilayah Asia-Pasifik</p> <p><i>The GRC received regular reports on geopolitical risks including the crises in the Middle East and Ukraine and the continued tensions in respect of maritime sovereignty in the South China Sea. Management provided regular updates on the implementation of mitigating actions in response to these matters which included the augmentation of anti-money laundering, sanctions and financial crime compliance controls. The GRC also held a joint meeting with the Group Audit Committee which focused on issues faced in mainland China and the Asia-Pacific region.</i></p>

Komite Kerentanan Sistem Keuangan (FSVC)

Pernyataan Chairman

FSVC mengawasi pelaksanaan oleh manajemen atas kebijakan yang bertujuan untuk memitigasi kejahatan keuangan dan risiko kejahatan keuangan dan penyalahgunaan sistem yang dihadapi oleh HSBC dalam melaksanakan strateginya. Dalam melakukannya, FSVC menyediakan pemikiran tentang kepemimpinan, tata kelola, pengawasan dan pedoman kebijakan atas kerangka kendali dan prosedur yang telah dirancang untuk mengatasi risiko ini dimana HSBC dan sistem keuangan dapat terungkap secara lebih luas.

Pada tahun 2015, FSVC terus berfokus pada pengendalian dan prosedur yang mendukung Standar Global dan mengurangi risiko kejahatan keuangan. Interaksi dengan *The Monitor*¹ telah menjadi bagian penting dari agenda FSVC karena Komite terus mengawasi inisiatif yang berkaitan dengan kepatuhan yang sedang dilaksanakan oleh Grup untuk menangani kewajibannya di bawah Perjanjian Penuntutan yang Ditangguhkan ('US DPA'), dan *The Monitor* dan timnya telah menghadiri sejumlah pertemuan FSVC selama sepanjang tahun tersebut.

Financial System Vulnerabilities Committee (FSVC)

Chairman's Statement

The FSVC oversees the implementation by management of policies aimed at mitigating financial crime and system abuse risks which HSBC faces in the execution of its strategy. In doing so, it provides thought leadership, governance, oversight and policy guidance over the framework of controls and procedures which has been designed to address these risks to which HSBC and the financial system more broadly, may be exposed.

In 2015, the FSVC continued to focus on the controls and procedures which underpin Global Standards and mitigate our financial crime risks. The interactions with the Monitor¹ have been a key part of the FSVC's agenda as the Committee continues to oversee the compliance-related initiatives being implemented by the Group to address its obligations under its Deferred Prosecution Agreement ('US DPA'), and the Monitor and his team have attended a number of FSVC meetings during the course of the year.

Pertemuan ini juga telah menyertakan pertemuan pribadi dengan anggota non-eksekutif dari FSVC. Bidang-bidang lain dari fokus perhatian telah mencantumkan pengawasan atas kerangka keamanan cyber HSBC dan pemantauan atas perkembangan yang signifikan dalam lingkungan keamanan informasi dan kerangka kendali sanksi dari sudut pandang risiko geopolitik yang meningkat.

Selama tahun 2015, FSVC telah melakukan pendekatan holistik untuk mengidentifikasi isu-isu kepatuhan kejahatan Finansial ('FCC') yang potensial. Kepala unit bisnis dan *Country Head* telah secara rutin diundang ke pertemuan untuk memberikan wacana mengenai pelaksanaan Standar Global dan isu penting FCC untuk area mereka.

Pada tahun 2016, FSVC akan terus berfokus pada Standar Global dan Kepatuhan Kejahatan Keuangan (FCC) melalui pemantauan dan penelusuran rencana FCC dan melibatkan *The Monitor* untuk memastikan rekomendasinya dijalankan. Komite akan melanjutkan program pelaporan oleh Country Head mengenai FCC. FSVC juga akan tetap mempertahankan fokusnya pada pengendalian FCC pada Bank Swasta.

Keamanan *cyber* akan tetap menjadi bidang fokus yang penting bagi komite. Pada tahun ini kami menyambut Nehchal Sandhu sebagai penasihat tambahan dalam Komite. Nehchal mempunyai pengalaman yang luas dalam memimpin strategi dan arsitektur keamanan *cyber* di India dan dalam menasihati pegawai pemerintah yang senior tentang urusan keamanan nasional.

Anggota

Lord Evans of Weardale (Ketua)
Kathleen Casey
Rona Fairhead
Nick Fishwick, CMG1
Dave Hartnett, CB1
William Hughes, CBE QPM1
Nechal Sandhu1
Leonard Schrank1
The Honourable Juan Zarate1
1Anggota Penasehat

Enam anggota penasehat telah diangkat menjadi anggota Komite untuk menudukung pekerjaannya dan di antara mereka mempunyai pengalaman yang luas di bidang risiko geopolitik, risiko kejahatan keuangan, keamanan internasional, keamanan *cyber* dan hal-hal yang menyangkut penegakan hukum.

Peran dan tanggung jawab

Peran dan tanggung jawab FSVC dijabarkan dalam kerangka acuannya. Kerangka acuan tersebut dapat ditemukan pada website kami pada www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/board-committees.

These meetings have also included private meetings with the non-executive members of the FSVC. Other areas of focus have included oversight of HSBC's cyber security framework and monitoring significant developments in the information security environment and the sanctions control framework in the light of heightened geopolitical risk.

During 2015, the FSVC has taken a more holistic approach to identifying potential financial crime compliance ('FCC') issues. The heads of business units and country heads have routinely been invited to meetings to provide insights on the implementation of Global Standards and key FCC issues for their areas.

In 2016, the FSVC will continue to focus on Global Standards and Financial Crime Compliance (FCC) through the monitoring and tracking of the FCC plan and engaging with the Monitor to ensure his recommendations are acted on. The Committee will continue its programme of reporting by country heads on FCC. The FSVC will also retain its focus on FCC controls in the Private Bank.

Cyber security will remain a key area of focus for the Committee. During the course of the year we welcomed Nehchal Sandhu as an additional adviser member to the Committee. Nehchal brings extensive experience in leading the national cyber security strategy and architecture in India and advising senior government officials on national security matters.

Members

Lord Evans of Weardale (Chairman)
Kathleen Casey
Rona Fairhead
Nick Fishwick, CMG1
Dave Hartnett, CB1
William Hughes, CBE QPM1
Nechal Sandhu1
Leonard Schrank1
The Honourable Juan Zarate1
1 Adviser members

Six adviser members have been appointed to the Committee to support its work and between them have extensive experience in geopolitical risk, financial crime risk, international security, cyber security and law enforcement matters.

Role and responsibilities

The role and responsibilities of the FSVC are set out in its terms of reference. The terms of reference can be found on our website at www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/board-committees.

Bidang-bidang inti tanggung jawab untuk FSVC mencakup:

- tata kelola, pengawasan dan pedoman kebijakan atas kerangka dari kendali dan prosedur yang dirancang untuk mengidentifikasi bidang-bidang dimana HSBC dan sistem keuangan secara lebih luas bisa saja terpapar terhadap kejahatan keuangan atau penyalahgunaan sistem; pengawasan atas hal-hal yang berkaitan dengan anti pencucian uang, sanksi, pendanaan teroris dan pendanaan profilerasi, termasuk pembuatan, pelaksanaan, pemeliharaan, dan peninjauan ulang kebijakan dan prosedur yang memadai yang cukup untuk memastikan kelanjutan kewajiban terhadap badan-badan regulator dan penengak hukum dipenuhi dan pengawasan atas pelaksanaan dari tindakan-tindakan yang perlu untuk membangun kepastian dalam bidang-bidang ini;
- pemberian nasihat sebagaimana berlaku mengenai pelaksanaan program Standar Global;
- pengawasan atas hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan keamanan informasi HSBC dan kerangka keamanan *cyber*; dan
- memberikan persepektif ke depan kepada Dewan Direksi mengenai risiko kejahatan keuangan.

Bagaimana FSVC melaksanakan tanggung jawabnya

FSVC telah memfokuskan kegiatannya pada bidang-bidang dimana HSBC dan sistem keuangan secara lebih luas dapat menjadi terekspos terhadap kejahatan keuangan atau penyalahgunaan sistem, bekerja secara erat dengan GRC, yang mempunyai tanggung jawab yang lebih luas bagi tata kelola risiko.

Keefektifan komite

Keefektifan dari FSVC dievaluasi sebagai bagian dari evaluasi kerja Dewan Direksi secara keseluruhan.

The key areas of responsibility for the FSVC include:

- governance, oversight and policy guidance over the framework of controls and procedures designed to identify areas where HSBC and the financial system more broadly may become exposed to financial crime or system abuse; sanctions, terrorist financing and proliferation financing, including the establishment, implementation, maintenance and review of adequate policies and procedures sufficient to ensure the continuing obligations to regulatory and law enforcement agencies are met and oversight of implementation of the actions necessary to build assurance in these areas;
- provision of advice as applicable on the implementation of the Global Standards programme;
- oversight of matters relating to HSBC's information security environment and cyber security framework; and
- providing a forward-looking perspective to the Board on financial crime risk. In 2016, the FSVC will assume responsibility for oversight of controls relating to anti-bribery and corruption.

How the FSVC discharged its responsibilities

The FSVC has focused its activity on areas where HSBC and the financial system more broadly may become exposed to financial crime or system abuse, working closely with the GRC which has broader responsibility for risk governance

Committee effectiveness

The effectiveness of the FSVC was evaluated as part of the overall performance evaluation of the Board.

Anggota Members	Kehadiran Rapat Meeting attended
Lord Evans of Weardale (chairman)	7
Kathleen Casey	7
Rona Fairhead	7
Nick Fishwick	-
Dave Hartnett	-
William Hughes	-
Nechal Sandhu	-
Leonard Schrank	-
Juan Zarate	-
Sir Simon Robertson	2/2
Jumlah Rapat tahun 2015 <i>Meetings held in 2015</i>	7

Area utama Key area	Langkah yang ditempuh Action taken
Masalah terkait kejahatan keuangan <i>Financial crime-related issues</i>	FSVC mengkaji dan mengadopsi kebijakan Grup anti pencucian uang yang sekarang sedang dilaksanakan di semua bisnis HSBC. Mereka menerima <i>update</i> berkala perkembangan pelaksanaan strategi TI yang disepakati sebagai bagian dari usaha untuk mengelola dan mengurangi risiko kejahatan keuangan. Fokus pada bagian tertentu diusulkan mendapat peningkatan dalam hal sistem pemantauan transaksi Grup. <i>The FSVC reviewed and adopted a Group policy on anti-money laundering which is now being implemented across all of HSBC's businesses. It received regular updates on the implementation of the IT strategy agreed as part of the work to manage and mitigate financial crime risks. A particular area of focus was on enhancements proposed by management in respect of the Group's transaction monitoring systems.</i>
Sanksi <i>Sanctions</i>	FSVC mengkaji dan mengadopsi kebijakan Grup <i>sanctions compliance</i> yang sekarang sedang diimplementasikan, sementara program <i>sanctions compliance</i> Grup berjalan dan strategi manajemen untuk merespon ekspansi sanksi global yang juga dipantau secara rutin oleh Komite selama setahun. <i>The FSVC reviewed and adopted a Group policy on sanctions compliance which is now being implemented, whilst the Group's ongoing sanctions compliance programmes and management's strategy to respond to the expansion of global sanctions were also routinely monitored by the Committee during the year.</i>
Keamanan cyber <i>Cyber security</i>	Selama tahun 2014, FSVC mengkaji risiko dan strategi keamanan cyber di area ini dan usulan peningkatan kemampuan keamanan cyber Grup. Kajian termasuk penjelasan mengenai kemampuan Grup untuk memprediksi, menanggapi dan pulih kembali dari serangan cyber. Matrik dan jadwal disepakati dengan manajemen untuk memantau kemajuan di area ini. <i>During 2014, the FSVC reviewed cyber-security risks and strategy in this area and proposed enhancements to the Group's cyber security capabilities. The reviews included briefings on the Group's ability to predict, respond and recover from cyber-attacks. Metrics and timelines were agreed with management to monitor progress in this area.</i>
FATCA dan transparansi pajak <i>FATCA and tax transparency</i>	FSVC menerima <i>update</i> inisiatif transparansi perpajakan yang dilakukan HSBC dan pelaksanaan oleh Grup secara keseluruhan atas persyaratan FATCA (the Foreign Account Tax Compliance Act). <i>The FSVC received updates to tax transparency initiatives undertaken by HSBC and the Group-wide implementation of the requirements under the Foreign Account Tax Compliance Act.</i>

Komite Remunerasi Grup

Anggota1

Sam Laidlaw (Ketua)
John Lipsky
Pauline van der Meer Mohr (dari tanggal 1 Januari 2016)
Sir Simon Robertson1
Paul Walsh (dari tanggal 1 Januari 2016)
1 Sir Simon Robertson akan berhenti dari Dewan pada saat penyelenggaraan Rapat Umum Tahunan bulan April 2016.

Peran dan tanggung jawab

Peran dan tanggung jawab Komite Remunerasi Grup dijabarkan dalam kerangka acuannya. Kerangka acuan tersebut dapat ditemukan pada website kami di www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/board-committees.

Komite tersebut bertanggung jawab untuk menetapkan kerangka asas-asas yang penting, parameter dan tata kelola dari kebijakan remunerasi Grup dan remunerasi Direktur eksekutif dan

Group Remuneration Committee

Members1

Sam Laidlaw (Chairman)
John Lipsky
Pauline van der Meer Mohr (from 1 January 2016)
Sir Simon Robertson1
Paul Walsh (from 1 January 2016)
1 Sir Simon Robertson will be retiring from the Board at the April 2016 Annual General Meeting.

Role and responsibilities

The role and responsibilities of the Group Remuneration Committee are set out in its terms of reference. The terms of reference can be found on our website at www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/boardcommittees.

The Committee is responsible for setting the overarching principles, parameters and governance framework of the Group's remuneration policy and the remuneration of executive Directors and other senior Group employees. The Committee

karyawan Grup senior lainnya. Komite tersebut secara berkala meninjau kembali efektivitas kebijakan remunerasi dari Perseroan tersebut dan anak-anak perusahaannya dalam konteks manajemen risiko yang konsisten dan efektif. Tidak ada Direktur yang terlibat dalam memutuskan remunerasi mereka sendiri.

Selama tahun 2015, Komite Remunerasi Grup mengadakan 10 kali rapat.

Keefektifan komite

Keefektifan Komite Remunerasi Grup telah dievaluasi sebagai bagian dari evaluasi kinerja keseluruhan terhadap Dewan Direksi.

regularly reviews the effectiveness of the remuneration policy of the Company and its subsidiaries in the context of consistent and effective risk management. No Directors are involved in deciding their own remuneration.

During 2015, the Group Remuneration Committee held 10 meetings.

Committee effectiveness

The effectiveness of the Group Remuneration Committee was evaluated as part of the overall performance evaluation of the Board.

Anggota <i>Members¹</i>	Kehadiran Rapat <i>Meeting attended</i>
Said Laidlaw (chairman)	10
Paul Walsh	-
Pauline van der Meer	-
John Lipsky	10
Sir Simon Robertson	10
Jumlah Rapat tahun 2015 <i>Meetings held in 2015</i>	10

Komite Nominasi

Pernyataan Chairman

Selama tahun 2015, HSBC telah mengangkat dua orang Direktur non-eksekutif independen baru, yaitu Irene Lee dan Pauline van der Meer Mohr. Pengangkatan Paul Walsh dan Henri de Castries sebagai dua orang Direktur non-eksekutif independen selanjutnya telah diumumkan pada tahun 2015. Paul Walsh bergabung dengan Dewan tersebut pada tanggal 1 Januari 2016 dan kami berharap dapat menyambut bergabungnya Henri de Castries pada tanggal 1 Maret 2016.

Komite terus berupaya untuk memastikan bahwa susunan Dewan tersebut selaras dengan prioritas strategis dari Grup. Matriks keterampilan dan pengalaman Direktur, juga mencerminkan keragaman susunan Dewan, termasuk jenis kelamin, ditinjau kembali secara berkala oleh Komite tersebut dan merupakan pusat proses perencanaan suksesi untuk pengangkatan Direktur non-eksekutif.

HSBC telah aktif dalam mempromosikan keragaman jenis kelamin, sehingga wanita saat ini merupakan 33% dari anggota Dewan, meskipun Komite akan terus berfokus pada inisiatif untuk mencapai keseimbangan jenis kelamin yang lebih besar, baik pada tingkat Dewan maupun pada tingkatan di bawahnya.

Nomination Committee

Chairman's Statement

During 2015, HSBC appointed two new independent non-executive Directors, Irene Lee and Pauline van der Meer Mohr. The appointments of Paul Walsh and Henri de Castries as two further independent non-executive Directors were announced in 2015. Paul Walsh joined the Board on 1 January 2016 and we look forward to welcoming Henri de Castries on 1 March 2016.

The Committee continually seeks to ensure that the Board's composition is aligned to the Group's strategic priorities. A matrix of Directors' skills and experience, also reflecting the diversity of the Board's composition, including gender, is regularly reviewed by the Committee and is central to the succession planning process for non-executive Director appointments.

HSBC has been active in promoting gender diversity, such that women currently make up 33% of the Board although the Committee will continue to focus on initiatives towards achieving a greater gender balance, both at Board level and below.

Komite juga telah melakukan tinjauan tahunan terhadap rencana suksesi eksekutif Grup. Aspek tanggung jawab perencanaan suksesi komite ini telah menjadi bidang yang semakin penting baik bagi manajemen maupun bagi Komite, yang mencerminkan penungkapan *people risk* terhadap ukuran dan skala grup HSBC.

Selama tahun buku ini, keanggotaan komite Dewan telah dirubah untuk memastikan bahwa terdapat hubungan yang jelas di antara mereka. Pekerjaan masing-masing komite dilaporkan kepada Dewan oleh ketua komite masing-masing dan keanggotaan lintas-komite dari direktur non-eksekutif membantu untuk memastikan struktur tata kelola lebih kohesif.

Dalam tahun buku ini kami menyambut bergabungnya Rachel Lomax ke dalam Komite tersebut.

Anggota

Sam Laidlaw (Ketua)
Laura Cha
Rona Fairhead
John Lipsky
Rachel Lomax

Peran dan tanggung jawab

Peran dan tanggung jawab Komite Nominasi dijabarkan dalam kerangka acuan yang dapat ditemukan di situs web kami di www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/board-committees.

Komite Nominasi memiliki tanggung jawab non-eksekutif untuk memimpin proses penunjukkan/pengangkatan anggota Dewan Direksi dan untuk mengidentifikasi dan mencalonkan, untuk disetujui oleh Dewan Direksi, calon-calon untuk diangkat sebagai anggota Dewan Direksi. Komite ini bertanggung jawab atas perencanaan suksesi baik untuk para direktur eksekutif dan non-eksekutif dan anggota komite Dewan. Komite ini secara berkala meninjau kembali struktur, ukuran dan komposisi Dewan Direksi termasuk keseimbangan keterampilan, pengetahuan, pengalaman dan keragaman.

Tata Kelola

Selama tahun 2015, Komite Nominasi mengadakan lima kali rapat. Ketua melaporkan hal-hal yang penting kepada Dewan Direksi setelah selesainya setiap rapat.

Keefektifan komite

Keefektifan Komite Nominasi telah dievaluasi sebagai bagian dari evaluasi kinerja keseluruhan dari Dewan Direksi.

The Committee has also conducted an annual review of the Group's executive succession plan. This aspect of the Committee's succession planning responsibilities has become an increasingly important area for both management and the Committee, reflecting the *people risk* to which a group of HSBC's size and scale is exposed.

During the year, membership of the Board's committees has been refreshed to ensure that there are clear linkages between them. The work of each committee is reported to the Board by the respective committee chair and cross-committee membership of non-executive directors helps to ensure a more cohesive governance structure.

During the course of the year we welcomed Rachel Lomax onto the Committee.

Members

Sam Laidlaw (Chairman)
Laura Cha
Rona Fairhead
John Lipsky
Rachel Lomax

Role and responsibilities

The role and responsibilities of the Nomination Committee are set out in its terms of reference, which can be found on our website at www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/board-committees.

The Nomination Committee has non-executive responsibility for leading the process for Board appointments and for identifying and nominating, for approval by the Board, candidates for appointment to the Board. The Committee is responsible for succession planning for both executive and non-executive directors and membership of Board committees. The Committee regularly reviews the structure, size and composition of the Board including the balance of skills, knowledge, experience and diversity.

Governance

During 2015, the Nomination Committee held five meetings. The Chairman reports matters of significance to the Board after each meeting.

Committee effectiveness

The effectiveness of the Nomination Committee was evaluated as part of the overall performance evaluation of the Board.

Anggota <i>Members</i>	Kehadiran Rapat <i>Meeting attended</i>
Sam Laidlaw (chairman)	5
Laura Cha	4/5
Rona Fairhead	4/5
Rachel Lomax	2/2
John Lipsky	5
Sir Simon Robertson	3/3
Jumlah Rapat tahun 2015 <i>Meetings held in 2015</i>	5

Area utama <i>Key area</i>	Langkah yang ditempuh <i>Action taken</i>
Penunjukan Direksi baru <i>Appointments of new Directors</i>	<p>Setelah melalui proses seleksi yang ketat, Komite Nominasi merekomendasikan Dewan penunjukan empat Direktur non-eksekutif selama tahun 2014: Philip Ameen (efektif 1 Januari 2015), Kathleen Casey, Heidi Miller dan Jonathan Symonds; dan Direktur eksekutif: Marc Moses, Grup <i>Chief Risk Officer</i>. Konsultan eksternal, MWM Consulting digunakan dalam kaitannya dengan penunjukan tiga dari empat non-eksekutif Direktur (Kathleen Casey, Heidi Miller and Jonathan Symonds). Konsultan MWM tidak memiliki hubungan tambahan dengan HSBC selain sebagai konsultan pencari karyawan eksekutif senior tertentu. Phillip Ameen dipilih oleh Komite karena perannya yang sekarang sebagai Direktur independen HSBC Amerika Utara Holdings Inc sejak 2012 (di mana ia memimpin Komite Audit dan bertugas di Komite Risiko). Beliau juga memiliki pengalaman di bidang keuangan dan akuntansi yang luas yang diperoleh dari karir panjang di General Electric (terakhir sebagai <i>Vice President, Comptroller and Principal Accounting Officer</i> dari General Electric Corp.), serta kematangan pengetahuan teknis dari partisipasinya di dalam penerapan standar akuntansi.</p> <p><i>Following a rigorous selection process, Nomco recommended to the Board the appointment of four non-executive Directors during 2014: Phillip Ameen (with effect from 1 January 2015), Kathleen Casey, Heidi Miller and Jonathan Symonds; and an executive Director: Marc Moses, Group Chief Risk Officer. An external search consultancy, MWM Consulting, was used in relation to the appointment of three of the four non-executive Directors (Kathleen Casey, Heidi Miller and Jonathan Symonds). MWM Consulting has no additional connection with HSBC other than as search consultant for certain senior executive hires. Phillip Ameen was identified by the Committee through his existing role as an independent Director of HSBC North America Holdings Inc. since 2012 (where he chairs the Audit Committee and serves on the Risk Committee). He also brings extensive financial and accounting experience gained from a long career at General Electric (ultimately as Vice President, Comptroller and Principal Accounting Officer of General Electric Corp.), as well as a depth of technical knowledge from his participation in the accounting standard setting world.</i></p>
Perencanaan kedepan <i>Forward planning</i>	<p>Komite Nominasi mengadopsi pendekatan di muka untuk calon potensial untuk dipilih Dewan yang memperhitungkan kebutuhan dan pengembangan usaha Grup dan perkiraan tanggal pensiun Direksi saat ini.</p> <p><i>Nomco adopts a forward-looking approach to potential candidates for appointment to the Board that takes into account the needs and development of the Group's businesses and the expected retirement dates of current Directors.</i></p>
Ukuran, struktur dan komposisi Dewan dan Komite <i>Size, structure and composition of the Board and its committees</i>	<p>Komite nominasi memantau ukuran, struktur dan komposisi Dewan (termasuk keahlian, pengetahuan, pengalaman, keanekaragaman dan kemandirian). Komite nominasi mempertimbangkan pemilihan atau pemilihan ulang dari Direksi pada Rapat Umum Tahunan 2014. Mereka juga merekomendasikan kepada Dewan bahwa semua Direktur harus mengikuti pemilihan atau pemilihan ulang dalam Rapat Umum Tahunan 2015.</p> <p><i>Nomco monitors the size, structure and composition of the Board (including skills, knowledge, experience, diversity and independence). Nomco considered the election or re-election of Directors at the 2014 Annual General Meeting. It has also recommended to the Board that all Directors should stand for election or re-election at the 2015 Annual General Meeting.</i></p>
Pengembangan Peraturan <i>Regulatory developments</i>	<p>Komite nominasi memantau perkembangan peraturan karena mereka memberikan dampak kepada komposisi Dewan. Selama tahun 2014, Komite nominasi mempertimbangkan dampak dari tata kelola perusahaan yang diminta oleh the EU's Capital Requirements Directive IV dan the Equality and Human Rights Commission's guidance pada kerangka hukum kesetaraan.</p> <p><i>Nomco monitors regulatory developments as they may affect Board composition. During 2014, Nomco considered the implications of the corporate governance requirements of the EU's Capital Requirements Directive IV and the Equality and</i></p>

	<i>Human Rights Commission's guidance on the equality law framework.</i>
Keanekaragaman <i>Diversity</i>	<p>Komite nominasi percaya bahwa salah satu tugas pentingnya adalah untuk memastikan bahwa ada keseimbangan yang tepat di Dewan untuk mencerminkan keanekaragaman dan sifat geografi dari bisnis. Penunjukan Dewan berdasarkan prestasi dan calon dipertimbangkan berdasarkan kriteria obyektif, dengan memperhatikan manfaat dari keanekaragaman di Dewan. Kebijakan keanekaragaman Dewan ada di www.hsbc.com/investorrelations/governance/corporate-governance-codes.</p> <p>Komite nominasi memonitor secara berkala pelaksanaan kebijakan keanekaragaman Dewan dengan menggunakan obyek pengukuran sebagai berikut: setidaknya 25% dari Dewan harus perempuan, dengan target 30% yang akan dicapai pada tahun 2020; hanya konsultan eksternal yang menandatangani Executive Search Firms Voluntary Code of Conduct yang dapat menjalin kerja sama dengan Komite Nominasi; dan setidaknya 30% dari kandidat, yang diusulkan oleh firma untuk dipertimbangkan sebagai Direksi non-eksekutif, harus perempuan. Kami mematuhi persyaratan ini dan, pada saat laporan ini dibuat, 35,3% dari Dewan adalah perempuan.</p> <p><i>Nomco believes that one of its important duties is to ensure that there is a proper balance on the Board to reflect diversity and the geographical nature of its business. Appointments to the Board are made on merit and candidates are considered against objective criteria, having due regard to the benefits of diversity on the Board. The Board diversity policy is available at www.hsbc.com/investorrelations/governance/corporate-governance-codes.</i></p> <p><i>Nomco regularly monitors the implementation of the Board's diversity policy using the following measurable objectives: at least 25% of the Board should be female, with a target of 30% to be achieved by 2020; only external search consultants who are signatories to the Executive Search Firms Voluntary Code of Conduct should be engaged by Nomco; and at least 30% of candidates, proposed by search firms for consideration as non-executive Directors, should be women. We comply with these requirements and, as at the date of this report, 35.3% of the Board is female.</i></p>
Pelatihan dan Pengembangan Direksi <i>Director training and development</i>	<p>Komite nominasi mengkaji dan memantau pelatihan dan pengembangan profesional secara berkesinambungan dari Direksi dan senior manajemen.</p> <p><i>Nomco reviews and monitors the training and continuous professional development of Directors and senior management.</i></p>
Komitmen dan Independensi Direksi non-eksekutif <i>Time commitment and independence of non-executive Directors</i>	<p>Komite Nominasi menilai kemandirian, dan waktu yang dibutuhkan dari, Direksi non-eksekutif. Komite nominasi yakin semua Direktur non-eksekutif memiliki waktu untuk memenuhi tanggung jawab fidusia mereka untuk melaksanakan pengawasan terhadap bisnis Grup; dan untuk bekerja di Komite Dewan yang relevan. Semua Direksi diharapkan untuk mengidentifikasi komitmen penting lainnya yang mungkin mereka miliki dan mengkonfirmasi bahwa mereka memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan apa yang diharapkan dari mereka sebagai anggota Dewan.</p> <p><i>Nomco assessed the independence of, and time required from, non-executive Directors. Nomco is satisfied that all non-executive Directors have the time to fulfil their fiduciary responsibilities to provide oversight of the business of the Group; and to serve on the relevant Committees of the Board.</i></p> <p><i>All Directors are asked to identify any other significant commitments they may have and confirm they have sufficient time to discharge what is expected of them as members of the Board.</i></p>

Komite Etik dan Nilai

Pernyataan Chairman

CVC memiliki tanggung jawab non-eksekutif untuk mengawasi upaya-upaya yang berkelanjutan dari Grup untuk meningkatkan standar dalam cara melakukan bisnis, sesuai dengan nilai-nilai HSBC.

Pada tahun kedua pelaksanaannya ini, Komite memfokuskan terutama pada pelaksanaan program global Grup untuk memastikan bahwa grup memberikan hasil yang adil bagi para nasabah dan memperkuat integritas pasar, sebagai dasar untuk keberhasilan jangka panjang dari bisnisnya.

Hal ini membutuhkan suatu tinjauan menyeluruh atas kebijakan, proses dan prosedur Grup untuk

Conduct & Values Committee (CVC)

Chairman's Statement

The CVC has non-executive responsibility for overseeing the Group's continuing efforts to raise standards in the way it conducts business, consistent with HSBC's values.

In this, the second year of its operation, the Committee has focused particularly on the implementation of the Group's global programme for ensuring that it delivers fair outcomes for customers and upholds market integrity, as the basis for the long-term success of its business.

This has involved a thorough review of Group policies, processes and procedures to assess

menilai seberapa jauh kebijakan, proses dan prosedur tersebut memenuhi standar yang disyaratkan dan, jika perlu, untuk melakukan tindakan perbaikan.

Suatu tantangan utama telah digunakan untuk mengembangkan langkah-langkah yang akan memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah perilaku yang muncul dengan cara yang tepat. CVC memantau kemajuan dalam pengembangan informasi manajemen yang bermanfaat dalam masing-masing bisnis global dan di seluruh wilayah geografis yang berbeda.

Komite mengakui bahwa keberhasilan setiap program perubahan budaya sangat bergantung pada bagaimana orang-orang direkrut, dilatih, dibina dan dipimpin. Hal ini membutuhkan perhatian yang seksama dalam banyak inisiatif yang sedang dikembangkan untuk memastikan bahwa Grup mengirim pesan yang konsisten kepada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka, membekali mereka dengan cara yang benar untuk melakukan pekerjaan mereka, dan memberikan penghargaan dan hukuman dengan tepat. Hal ini sangat penting untuk mendukung suatu budaya dimana orang-orang diberdayakan untuk mengutarakannya jika mereka menyadari memiliki masalah.

Selama tahun buku 2015, CVC mengamati suatu peningkatan yang signifikan dalam pengaturan *whistleblowing* Grup. *HSBC Confidential*, diluncurkan pada bulan Agustus, memberikan akses saluran *whistleblowing* yang disederhanakan yang akan memungkinkan pelaporan kasus secara lebih tepat waktu dan konsisten.

Kedepannya, CVC akan tetap fokus pada bagaimana pendekatan kegiatan usaha Grup dilaksanakan. Hal ini akan secara khusus memperhatikan seberapa efektifkah program global yang sedang dilaksanakan melalui organisasi, terutama di lokasi-lokasi utama Grup, dengan menggunakan survei karyawan, kunjungan lapangan dan audit internal apabila diperlukan.

Sebagai bagian dari kewenangannya untuk memastikan bahwa Grup bertindak secara bertanggung jawab terhadap masyarakat di mana ia beroperasi, Komite bermaksud untuk meninjau kembali seberapa efektifkah Grup berusaha untuk meyakini dirinya sendiri sehingga ia memenuhi komitmen kelanjutannya.

Anggota

Rachel Lomax (Ketua)
Laura Cha
Lord Evans of Weardale
Heidi Miller (sampai dengan 31 Desember 2015)
Jonathan Symonds
Pauline van der Meer (dari 1 Januari 2016)

how far they meet the required standards and, where necessary, to implement remedial action.

A key challenge has been to develop measures that will enable management to identify and resolve emerging conduct issues in a timely way. The CVC is monitoring progress in developing useful management information in each of the global businesses and across the different geographies.

The Committee recognises that the success of any programme of cultural change depends critically on how people are recruited, trained, incentivised and led. It is taking a close interest in the many initiatives that are being developed to ensure that the Group sends consistent messages to employees about what is expected of them, equips them to do their jobs in the right way, and rewards and penalises them appropriately. It is particularly important to foster a culture in which people are empowered to speak up if they become aware of problems.

During 2015 the CVC has overseen a significant improvement in the Group's whistleblowing arrangements. *HSBC Confidential*, launched in August, provides simplified access to whistleblowing channels which will enable more timely and consistent reporting of cases.

Looking ahead, the CVC will remain focused on how the Group's conduct approach is being implemented. It will pay particular attention to how effectively global programmes are being cascaded through the organisation, especially in the Group's key locations, using staff surveys, site visits and internal audits as appropriate.

As part of its remit to ensure that the Group acts responsibly towards the communities within which it operates, the Committee intends to review how effectively the Group seeks to satisfy itself that it is meeting its sustainability commitments.

Members

Rachel Lomax (Chairman)
Laura Cha
Lord Evans of Weardale
Heidi Miller (until 31 December 2015)
Jonathan Symonds
Pauline van der Meer Mohr (from 1 January 2016)

Peran dan tanggung jawab

Peran dan tanggung jawab CVC dijabarkan dalam kerangka acuan yang dapat ditemukan di situs web kami di www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/boardcommittees.

CVC bertanggung jawab:

- atas kebijakan, prosedur dan standar untuk memastikan bahwa Grup melakukan bisnis secara bertanggung jawab dan secara konsisten mematuhi Tata Nilai HSBC. Hal ini bertujuan untuk menyelaraskan pekerjaannya terhadap tujuan HSBC untuk menghubungkan para nasabah dengan peluang, memberdayakan perusahaan untuk berkembang dan ekonomi untuk mencapai kesejahteraan, dan pada akhirnya membantu orang untuk memenuhi harapan mereka dan mewujudkan ambisi mereka; dan
- untuk memastikan bahwa dalam menjalankan bisnisnya, Grup memperlakukan para nasabah secara adil dan terbuka, melakukan bisnis dengan nasabah yang tepat dan dengan cara yang benar, menjadi pemberi kerja yang bertanggung jawab, bertindak secara bertanggung jawab terhadap masyarakat di mana ia beroperasi dan memperlakukan para pemangku kepentingan lainnya secara adil.

CVC mengawasi peningkatan dan penanaman Tata Nilai HSBC oleh manajemen dan hasil kegiatan bisnis global yang disyaratkan. CVC juga memberikan masukan, apabila diperlukan, kepada Komite Remunerasi Grup mengenai penyelarasan remunerasi dengan kondite dan pencapaian.

Pada tahun 2016, CVC akan melimpahkan tanggung jawab atas pengawasan pengendalian yang berkaitan dengan anti-penyuapan dan korupsi kepada Komite Kerentanan Sistem Keuangan.

Tata Kelola

Selama tahun 2015, CVC mengadakan lima kali rapat. Ketua melaporkan hal-hal yang penting kepada Dewan Direksi setelah selesainya setiap rapat dan risalah rapat diberikan kepada semua anggota Dewan Direksi.

Bagaimana CVC melaksanakan tanggung jawabnya

Selama tahun 2015 CVC menerima laporan dan presentasi berkala dari bisnis global dan kepala fungsional. Kepala eksekutif dari bisnis global memberikan laporan berkala kepada CVC, termasuk analisis tren keluhan nasabah, pada setiap rapat. CVC juga menerima laporan tentang kasus *whistleblowing*, hasil audit internal dan inisiatif untuk menanamkan kepemimpinan berbasis nilai sebagai

Role and responsibilities

The role and responsibilities of the CVC are set out in its terms of reference which can be found on our website at www.hsbc.com/about-hsbc/corporate-governance/boardcommittees.

The CVC is responsible for:

- policies, procedures and standards to ensure that the Group conducts business responsibly and consistently adheres to HSBC Values. It aims to align its work to HSBC's purpose of connecting customers to opportunities, enabling businesses to thrive and economies to prosper, and ultimately helping people to fulfil their hopes and realise their ambitions; and
- ensuring that in the conduct of its business, the Group treats customers fairly and openly, does business with the right clients and in the right way, is a responsible employer, acts responsibly towards the communities in which it operates and treats other stakeholders fairly.

The CVC oversees the promotion and embedding by management of HSBC Values and its required global conduct outcomes. The CVC also provides inputs, as appropriate, to the Group Remuneration Committee on the alignment of remuneration with conduct.

In 2016, the CVC will relinquish, and the Financial System Vulnerabilities Committee will assume, responsibility for oversight of controls relating to anti-bribery and corruption.

Governance

During 2015, the CVC held five meetings. Attendance is set out in the table on page 258. The Chairman reports matters of significance to the Board after each meeting and the minutes of the meetings are made available to all Board members.

How the CVC discharged its responsibilities

During the course of 2015 the CVC received regular reports and presentations from global business and functional heads. The chief executives of the global businesses provide regular reports to the CVC, including an analysis of customer complaint trends, at each meeting. The CVC also receives reports on whistleblowing cases, the outcomes of internal audits and

bagian dari transformasi budaya Grup yang berkelanjutan.

initiatives to embed values-based leadership as part of the Group's ongoing cultural transformation.

Keefektifan komite

Keefektifan CVC dievaluasi sebagai bagian dari evaluasi kinerja keseluruhan dari Dewan Direksi.

Committee effectiveness

The effectiveness of the CVC was evaluated as part of the overall performance evaluation of the Board.

Anggota Members	Kehadiran Rapat Meeting attended
Rachel Lomax (chairman)	5
Laura Cha	4/5
Lord Evans of Weardale	5
Heidi Miller	3/5
Jonathan Symonds	5
Pauline van der Meer	-
Jumlah Rapat tahun 2015 <i>Meetings held in 2015</i>	5

Area utama Key area	Langkah yang ditempuh Action taken
Pendekatan global untuk perilaku <i>Global approach to conduct</i>	CVC mendukung pendekatan global untuk mengelola perilaku yang mendefinisikan dan menetapkan hasil yang diperlukan. Mereka menerima laporan berkala dari <i>Global Head of Regulatory Compliance</i> tentang bagaimana perilaku dikelola secara konsisten di seluruh Grup untuk memberikan hasil yang diharapkan. Mereka juga menetapkan program dan tata kelola untuk menghasilkan perbaikan perilaku. Dalam mengembangkan pendekatan ini, Manajemen telah memberikan pertimbangan untuk strategi, model bisnis dan pembuat keputusan, budaya dan perilaku, interaksi dengan nasabah, dampak kegiatan di pasar keuangan dan struktur pemerintahan, kerangka kerja pengawasan dan informasi manajemen. Ada keselarasan yang erat antara hal ini dan pekerjaan yang dilakukan untuk mempromosikan dan menanamkan Nilai HSBC. <i>The CVC endorsed a global approach to the management of conduct which defines and sets out required outcomes. It received regular reports from the Global Head of Regulatory Compliance on how conduct is being managed consistently across the Group to deliver the required outcomes. It also sets out the programmes and governance to deliver conduct improvements. In developing this approach, Management has given consideration to strategy, business models and decision making, culture and behaviours, interactions with customers, the impact of activities in financial markets and governance structures, oversight frameworks and management information. There is close alignment between this and the work being done to promote and embed HSBC Values.</i>
Nilai-nilai Values	CVC mengawasi promosi dan penanaman Nilai HSBC. Tahun 2013, Grup meluncurkan sebuah proyek untuk lebih memahami bagaimana Nilai HSBC mendorong perilaku sehari-hari. Ini termasuk wawancara dengan tim kepemimpinan dan spesialis fungsional, grup fokus dengan manajer lini dan staf, dan mengkaji informasi manajemen dan dokumentasi lokal. CVC menerima laporan berkala dari manajemen proyek ini dan memberikan kontribusi untuk rencana berikutnya. Mereka akan terus memantau pelaksanaan perubahan budaya sampai tahun 2015. <i>The CVC oversees the promotion and embedding of HSBC Values. In 2013, the Group launched a project to better understand how HSBC Values drive everyday behaviours. This included interviews with leadership teams and functional specialists, focus groups with line managers and staff, and reviews of management information and local documentation.</i> <i>The CVC received regular reports from management on this project and contributed to the subsequent action plan. It will continue to monitor the implementation of cultural change into 2015.</i>
Customer experience Customer experience	Keluhan nasabah. CVC mengkaji laporan mengenai customer experience, kecenderungan keluhan dan penanganan keluhan. Hal ini dianggap sebagai perbaikan kualitas proses penanganan keluhan dan analisa sumber penyebab. Proses penjualan dan skema insentif. CVC mempertimbangkan mekanisme kajian yang ditetapkan oleh manajemen RBWM, tujuannya adalah untuk memastikan bahwa jenis produk RBWM sesuai dengan kebutuhan nasabah. CVC juga mengkaji perubahan yang diterapkan untuk proses penjualan dan skema insentif penjualan di RBWM dan efektivitas program baru jaminan kualitas. Hal ini

	<p>akan berlanjut di tahun 2015.</p> <p>Customer complaints. <i>The CVC reviewed reports regarding customer experience, complaint trends and complaint handling. It considered improvements to the quality of complaint handling processes and root cause analysis.</i></p> <p>Sales processes and incentive schemes. <i>The CVC considered the review mechanism established by RBWM management, the aim of which is to ensure that the RBWM product range is appropriately positioned to fulfil customers' needs. The CVC also reviewed the changes implemented to sales processes and sales incentive schemes in the RBWM and CMB businesses and the effectiveness of new quality assurance programmes. This will continue into 2015.</i></p>
Whistleblowing Whistleblowing	<p>CVC menerima tanggung jawab untuk tata kelola kebijakan dan prosedur whistleblowing Grup, termasuk perlindungan untuk whistleblowers. Tanggung jawab ini tidak mencakup hal yang berkaitan dengan pelaporan keuangan dan terkait masalah audit, yang tetap menjadi tanggung jawab Grup Komite Audit. CVC mengkaji proses whistleblowing saat ini dan pengungkapannya dan menerima laporan atas program peningkatan berkelanjutan yang mempertimbangkan rekomendasi yang dibuat oleh the UK Parliamentary Commission on Banking Standards, regulatory guidance and emerging industry best practices.</p> <p><i>The CVC has assumed responsibility for the governance of the Group's whistleblowing policies and procedures, including the protection of whistleblowers. This responsibility does not extend to matters relating to financial reporting and associated auditing matters, which remain the responsibility of the Group Audit Committee. The CVC reviewed current whistleblowing processes and disclosures and received reports on an ongoing enhancement programme which takes account of recommendations made by the UK Parliamentary Commission on Banking Standards, regulatory guidance and emerging industry best practices.</i></p>
Keterlibatan karyawan Employee engagement	<p>CVC memantau keterlibatan karyawan di seluruh Grup dan menerima hasil survei keterlibatan Snapshot triwulanan yang dilakukan selama 2014. Mereka akan meneruskan memonitor hasil survey di tahun 2015, serta hasil dari Grup People Survey direncanakan berlangsung akhir tahun.</p> <p><i>The CVC monitored employee engagement across the Group and received the results of quarterly Snapshot engagement surveys which were conducted during 2014. It will continue to monitor these survey results in 2015, as well as the results of a Group People Survey planned to take place later in the year.</i></p>

Komite Pengawasan Investasi Masyarakat dan Kemanusiaan (PCIOC)

Pernyataan Chairman

PCIOC ini diharapkan untuk mengawasi kegiatan investasi masyarakat dan kemanusiaan dari Grup atas nama Dewan Direksi dan untuk memberikan pandangan dan pengawasan yang lebih besar mengenai tujuan kesinambungan perusahaan Grup.

PCIOC terutama berfokus pada memastikan bahwa prosedur dan proses persetujuan atas sumbangan amal sudah tepat dan telah mendukung anggaran investasi masyarakat untuk tahun 2016. Selain itu, komite ini memiliki anggota-anggota non-Direktur, yang masing-masing memiliki pengalaman yang berfokus pada kegiatan masyarakat dan kemanusiaan yang berharga dan relevan bagi komite: Sir Malcolm Grant, adalah Ketua NHS Inggris dan juga mantan Presiden dan Rektor University College London, dan Stephen Moss, adalah Group Head of Strategy & Planning.

Pada tahun 2016, Komite akan mendapatkan manfaat tambahan dari keanggotaan Lord Robin Janvrin, mantan Sekretaris Pribadi Ratu Elizabeth II dan ketua pengawas dari The Royal Foundation of The Duke and Duchess of Cambridge and Prince Harry.

Philanthropic and Community Investment Oversight Committee

Chairman's Statement

The PCIOC is expected to oversee the Group's philanthropic and community investment activities on behalf of the Board and to provide greater visibility and oversight of the Group's corporate sustainability objectives.

The PCIOC has mainly focused on ensuring that the procedures and processes around the approval of charitable donations are appropriate and has endorsed the community investment budget for 2016. In addition, the committee has non-Director members, each of whom brings valuable and relevant philanthropic and community-focused experience to the committee: Sir Malcolm Grant, who is the Chairman of NHS England and former President and Provost of University College London, and Stephen Moss, who is Group Head of Strategy & Planning.

In 2016, the Committee will additionally benefit from the membership of Lord Robin Janvrin, former Private Secretary to Queen Elizabeth II and chairman of trustees of The Royal Foundation of The Duke and Duchess of Cambridge and Prince Harry.

Anggota

Laura Cha (Ketua)
Lord Evans of Weardale
Sir Malcolm Grant (anggota non-Direktur)
Stephen Moss (anggota non-Direktur)
Lord Janvrin (anggota non-Direktur)

Peran dan tanggung jawab

Peran dan tanggung jawab dari PCIOC dijabarkan dalam kerangka acuan yang dapat ditemukan dalam situs web kami di www.hsbc.com/about-hsbc/corporategovernance/board-committees.

PCIOC mengawasi inisiatif investasi masyarakat dan kemanusiaan, termasuk baik sumbangan moneter dan kegiatan sukarela karyawan dan melaporkan hal-hal tersebut kepada Dewan Direksi setiap semester.

Bagaimana PCIOC melaksanakan tanggung jawabnya

Selama tahun 2015, PCIOC menerima laporan dan presentasi berkala dari *the Global Head of Marketing and the Head of Group Corporate Sustainability*.

Tata Kelola

PCIOC didirikan pada akhir tahun 2014 dan mengadakan tiga kali rapat selama tahun buku ini. Ketua melaporkan hal-hal yang penting kepada Dewan Direksi setelah selesainya setiap rapat dan risalah rapat diberikan kepada semua anggota Dewan Direksi.

Komite Ketua

Komite Ketua mempunyai kewenangan untuk bertindak atas nama Dewan Direksi berkaitan dengan rapat Dewan Direksi yang terjadwal untuk memfasilitasi urusan khusus yang membutuhkan persetujuan Dewan Direksi. Komite mengadakan rapat dengan frekuensi demikian dan pada waktu demikian sebagaimana yang mungkin ditentukan oleh komite, kuorum untuk rapat tergantung pada sifat dari bisnis yang akan ditransaksikan, sebagaimana yang dijabarkan dalam kerangka acuan.

Pengendalian Internal

Dewan Direksi bertanggung jawab untuk menjaga dan meninjau keefektifan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal dan untuk menentukan level dan jenis risiko keseluruhan yang ingin dijalankan dalam rangka mencapai tujuan strategisnya.

Members

Laura Cha (Chairman)
Lord Evans of Weardale
Sir Malcolm Grant (non-Director member)
Stephen Moss (non-Director member)
Lord Janvrin (non-Director member)

Role and responsibilities

The role and responsibilities of the PCIOC are set out in its terms of reference. The terms of reference can be found on our website at www.hsbc.com/about-hsbc/corporategovernance/board-committees.

The PCIOC oversees philanthropic and community investment initiatives, including both monetary donations and employee volunteering activities and reports thereon to the Board semi-annually.

How the PCIOC discharged its responsibilities

During the course of 2015, the PCIOC received regular reports and presentations from the Global Head of Marketing and the Head of Group Corporate Sustainability.

Governance

The PCIOC was established at the end of 2014 and held three meetings during the year. The Chairman reports on matters of significance to the Board after each meeting and the minutes of the meetings are made available to all Board members.

Chairman's Committee

The Chairman's Committee has the power to act on behalf of the Board between scheduled Board meetings to facilitate ad hoc business requiring Board approval. The Committee meets with such frequency and at such times as it may determine, the quorum for meetings is dependent upon the nature of the business to be transacted, as set out in its terms of reference.

Internal control

The Board is responsible for maintaining and reviewing the effectiveness of risk management and internal control systems and for determining the aggregate level and types of risks it is willing to take in achieving its strategic objectives.

Prosedur

Untuk memenuhi persyaratan ini dan untuk melaksanakan kewajibannya berdasarkan Buku Pedoman FCA dan Buku Pedoman PRA, prosedur telah dirancang untuk melindungi aset terhadap penggunaan atau pelepasan/penjualan yang tidak diizinkan; untuk mempertahankan catatan akuntansi yang tepat; dan untuk memastikan keandalan dan kegunaan informasi keuangan yang digunakan dalam bisnis atau untuk publikasi.

Prosedur-prosedur ini hanya dapat memberikan jaminan yang wajar tetapi tidak mutlak terhadap kesalahan pernyataan yang material, kesalahan, kerugian atau penipuan. Prosedur tersebut dirancang untuk memberikan pengendalian internal yang efektif dalam HSBC dan sesuai dengan pedoman Dewan Pelaporan Keuangan untuk para direktur, yang dikeluarkan pada tahun 2014, pengendalian internal dan pelaporan keuangan dan bisnis yang terkait. Prosedur kami telah ada dan berlaku sepanjang tahun dan sampai dengan 22 Februari 2016, tanggal disetujuinya Laporan dan Perhitungan Tahunan 2015.

Pada tahun 2014, GAC mengesahkan pemakaian kerangka COSO 2013 untuk pemantauan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal untuk memenuhi persyaratan Bagian 404 dari Undang-Undang Sarbanes-Oxley tahun 2002. Selain itu, kerangka kerja manajemen risiko memungkinkan atau memberdayakan GRC untuk memantau pengendalian atas risiko utama untuk memenuhi persyaratan Undang-Undang Tata Kelola Perusahaan Inggris dan Undang-Undang Tata Kelola Perusahaan Hong Kong. Prosedur manajemen risiko utama dan pengendalian internal HSBC adalah sebagai berikut:

Standar Grup. Pedoman Standar Global ('GSM') menyatukan standar dan prinsip umum yang digunakan dalam melakukan semua bisnis, dimanapun lokasinya atau apapun sifatnya. GSM berada di atas semua pedoman lainnya di seluruh Grup dan merupakan komponen fundamental dari struktur manajemen risiko Grup. Pedoman ini menetapkan standar dan kebijakan tingkat tinggi di mana, dan dimana di dalamnya, semua anggota Grup melakukan bisnis mereka. GSM adalah wajib dan berlaku untuk, dan harus dipatuhi oleh semua perusahaan di dalam Grup, terlepas dari sifat atau lokasi dari kegiatan mereka.

- **Pelimpahan wewenang dalam batas yang ditetapkan oleh Dewan Direksi.** Tunduk pada hal-hal tertentu yang merupakan hak dari Dewan Direksi, *Group Chief Executive* telah diberi batas kewenangan dan kekuasaan dimana ia mengelola operasi harian dari Grup, termasuk hak untuk melimpahkan kembali batas dan kekuasaan tersebut. Setiap *Group Managing Director* atau *Group Executive Director* yang relevan telah diberi wewenang dimana ia mengelola operasi harian dari

Procedures

To meet this requirement and to discharge its obligations under the FCA Handbook and PRA Handbook, procedures have been designed for safeguarding assets against unauthorised use or disposal; for maintaining proper accounting records; and for ensuring the reliability and usefulness of financial information used within the business or for publication.

These procedures can only provide reasonable but not absolute assurance against material misstatement, errors, losses or fraud. They are designed to provide effective internal control within HSBC and accord with the Financial Reporting Council's guidance for directors issued in 2014, internal control and related financial and business reporting. Our procedures have been in place throughout the year and up to 22 February 2016, the date of approval of the Annual Report and Accounts 2015.

In 2014, the GAC endorsed the adoption of the COSO 2013 framework for the monitoring of risk management and internal control systems to satisfy the requirements of Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. Additionally, the risk management framework enabled the GRC to monitor controls over principal risks to meet the requirements of the UK Corporate Governance Code and the Hong Kong Corporate Governance Code. HSBC's key risk management and internal control procedures include the following:

Group Standards. The Global Standards Manual ('GSM') brings together the common standards and principles used in the conduct of all business, whatever its location or nature. The GSM overlays all other manuals throughout the Group and is a fundamental component of the Group's risk management structure. It establishes the high level standards and policies by which, and within which, all members of the Group conduct their businesses. The GSM is mandatory and applies to, and must be observed by, all businesses within the Group, regardless of the nature or location of their activities.

- **Delegation of authority within limits set by the Board.** Subject to certain matters reserved for the Board, the Group Chief Executive has been delegated authority limits and powers within which to manage the day-to-day affairs of the Group, including the right to sub-delegate those limits and powers. Each relevant Group Managing Director or Group Executive Director has delegated authority within which to manage the day-to-day affairs of the

bisnis atau fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Pelimpahan wewenang dari Dewan Direksi mensyaratkan orang-orang tersebut untuk mempertahankan pembagian tanggung jawab yang signifikan dengan jelas dan tepat dan untuk mengawasi pembentukan dan pemeliharaan sistem pengendalian yang sesuai dengan bisnis atau fungsi mereka. Pengangkatan ke posisi yang paling senior di dalam HSBC memerlukan persetujuan Dewan Direksi.

- **Identifikasi dan pemantauan risiko.** Sistem dan prosedur yang ada dan berlaku untuk mengidentifikasi, mengendalikan dan melaporkan jenis-jenis risiko material yang dihadapi HSBC adalah sebagaimana yang tercantum di bawah ini:
 - risiko kredit berskala besar;
 - risiko kredit ritel;
 - risiko asuransi;
 - risiko aset, kewajiban dan manajemen modal;
 - risiko pasar;
 - risiko manajemen keuangan;
 - risiko model;
 - risiko reputasi;
 - risiko pensiun;
 - risiko strategis;
 - risiko kesinambungan usaha; dan
 - risiko operasional (termasuk risiko akuntansi, pajak, hukum, kepatuhan terhadap peraturan, kepatuhan kejahatan keuangan, fidusia, politik, fisik, internal, eksternal, kontinjensi, keamanan informasi, sistem, operasi, proyek dan orang).

Pemaparan terhadap risiko-risiko ini dipantau oleh komite manajemen risiko, komite manajemen aset, kewajiban dan modal dan komite eksekutif pada anak perusahaan dan, untuk Grup, dalam Rapat Manajemen Risiko GMB ('RMM') yang dipimpin oleh *Group Chief Risk Officer*. RMM mengadakan pertemuan secara teratur untuk membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan manajemen risiko di seluruh perusahaan.

Hal-hal mengenai manajemen aset, kewajiban dan modal dipantau oleh ALCO Grup, yang bertanggung jawab kepada RMM. Profil risiko operasional HSBC dan keefektifan pelaksanaan kerangka manajemen risiko operasional Grup dipantau oleh Komite Risiko Operasional Global, yang bertanggung jawab kepada RMM. Risiko Model dipantau oleh Komite Pengawasan Model yang juga bertanggung jawab kepada RMM.

- **Perubahan pada kondisi pasar/praktik.** Proses-proses yang sudah ada dan berlaku untuk mengidentifikasi risiko-risiko baru yang terjadi dari perubahan pada kondisi pasar/praktik atau perilaku nasabah, yang dapat membuat HSBC terekspos terhadap risiko kerugian atau kerusakan reputasi yang lebih tinggi. Grup menggunakan suatu

business or function for which he or she is accountable. Delegation of authority from the Board requires those individuals to maintain a clear and appropriate apportionment of significant responsibilities and to oversee the establishment and maintenance of systems of control that are appropriate to their business or function. Appointments to the most senior positions within HSBC require the approval of the Board.

- **Risk identification and monitoring.** Systems and procedures are in place to identify, control and report on the material risk types facing HSBC as set out below:
 - wholesale credit risk;
 - retail credit risk;
 - insurance risk;
 - asset, liability and capital management risk;
 - market risk;
 - financial management risk;
 - model risk;
 - reputational risk;
 - pension risk;
 - strategic risk;
 - sustainability risk; and
 - operational risk (including accounting, tax, legal, regulatory compliance, financial crime compliance, fiduciary, political, physical, internal, external, contingency, information security, systems, operations, project and people risks).

Exposure to these risks is monitored by risk management committees, asset, liability and capital management committees and executive committees in subsidiaries and, for the Group, in Risk Management Meetings of the GMB ('RMM') which are chaired by the Group Chief Risk Officer. The RMM meets regularly to discuss enterprise-wide risk management matters.

Asset, liability and capital management matters are monitored by the Group ALCO, which reports to the RMM. HSBC's operational risk profile and the effective implementation of the Group's operational risk management framework are monitored by the Global Operational Risk Committee, which reports to the RMM. Model risks are monitored by the Model Oversight Committee which also reports to the RMM.

- **Changes in market conditions/practices.** Processes are in place to identify new risks arising from changes in market conditions/practices or customer behaviours, which could expose HSBC to heightened risk of loss or reputational damage. The Group employs a top and emerging risks

kerangka risiko yang tertinggi dan risiko yang terjadi pada semua tingkat organisasi, yang memungkinkannya untuk mengidentifikasi risiko saat ini dan yang akan timbul pada masa depan dan untuk melakukan tindakan baik untuk mencegah terjadinya risiko tersebut atau membatasi dampaknya. Selama tahun 2015, perhatian difokuskan pada:

- prospek ekonomi dan arus modal;
 - risiko geopolitik;
 - perputaran siklus kredit;
 - perkembangan peraturan yang mempengaruhi model bisnis dan profitabilitas;
 - komitmen peraturan dan perintah persetujuan;
 - fokus peraturan mengenai perilaku bisnis dan kejahatan keuangan;
 - risiko perselisihan;
 - risiko orang;
 - risiko eksekusi;
 - manajemen risiko pihak ketiga;
 - risiko model;
 - ancaman *cyber* dan akses yang tidak sah ke sistem; dan
 - manajemen data.
- **Rencana strategis.** Rencana-rencana strategis dipersiapkan untuk bisnis global, fungsi global dan wilayah geografis dalam kerangka strategi keseluruhan Grup.

Rencana Operasional Tahunan, yang dapat diketahui dengan analisis terperinci tentang *risk appetite* yang menguraikan jenis dan kuantum risiko yang siap untuk dijalankan oleh Grup dalam melaksanakan strateginya, disusun dan disetujui oleh semua perusahaan operasional utama HSBC dan menjabarkan inisiatif bisnis utama dan kemungkinan dampak keuangan dari inisiatif-inisiatif tersebut.

Komite Pengungkapan.

Komite Pengungkapan meninjau kembali pengungkapan material kepada masyarakat yang dilakukan oleh HSBC Holdings atas setiap kesalahan, kesalahan pernyataan atau kelalaian yang material. Keanggotaan Komite Pengungkapan, yang diketuai oleh Sekretaris Grup Perusahaan, termasuk *heads of Finance, Legal, Risk, Communications and Investor Relations*. Integritas pengungkapan didukung oleh struktur dan proses dalam fungsi Keuangan Global dan Risiko Global yang didukung oleh ahli dan tinjauan analisis pelaporan keuangan yang teliti dilengkapi dengan tinjauan yang disetujui oleh kepala bisnis global, fungsi global dan badan hukum tertentu.

- **Pelaporan keuangan.** Proses pelaporan keuangan Grup untuk menyusun Laporan dan Perhitungan Tahunan konsolidasi 2015 dikontrol dengan menggunakan kebijakan akuntansi dan format pelaporan yang didokumentasikan,

framework at all levels of the organisation, which enables it to identify current and forward-looking risks and to take action which either prevents them materialising or limits their impact. During 2015, attention was focused on:

- economic outlook and capital flows;
 - geopolitical risk;
 - turning of the credit cycle;
 - regulatory developments affecting the business model and profitability;
 - regulatory commitments and consent orders;
 - regulatory focus on conduct of business and financial crime;
 - dispute risk;
 - people risk;
 - execution risk;
 - third-party risk management;
 - model risk;
 - cyber threat and unauthorised access to systems; and
 - data management.
- **Strategic plans.** Strategic plans are prepared for global businesses, global functions and geographical regions within the framework of the Group's overall strategy.

Annual Operating Plans, informed by detailed analysis of risk appetite describing the types and quantum of risk that the Group is prepared to take in executing its strategy, are prepared and adopted by all major HSBC operating companies and set out the key business initiatives and the likely financial effects of those initiatives.

Disclosure Committee.

The Disclosure Committee reviews material public disclosures made by HSBC Holdings for any material errors, misstatements or omissions. The membership of the Disclosure Committee, which is chaired by the Group Company Secretary, includes the heads of Finance, Legal, Risk, Communications and Investor Relations. The integrity of disclosures is underpinned by structures and processes within the Global Finance and Global Risk functions that support expert and rigorous analytical review of financial reporting complemented by certified reviews by heads of global businesses, global functions and certain legal entities.

- **Financial reporting.** The Group's financial reporting process for preparing the consolidated Annual Report and Accounts 2015 is controlled using documented accounting policies and reporting formats,

didukung oleh suatu bagan akun dengan petunjuk dan pedoman yang terperinci mengenai persyaratan pelaporan, yang dikeluarkan oleh Keuangan Grup untuk semua entitas pelaporan di dalam HSBC sebelum setiap periode pelaporan berakhir. Penyampaian informasi keuangan dari setiap entitas pelaporan ke Keuangan Grup harus disertifikasi oleh pejabat keuangan yang bertanggung jawab, dan tunduk pada prosedur tinjauan analisis pada tingkat entitas pelaporan dan Grup.

- **Tanggung jawab atas manajemen risiko.** Manajemen terutama bertanggung jawab untuk mengukur, memantau, memitigasi dan mengelola risiko dan mengendalikannya dalam bidang tanggung jawab mereka. Proses-proses yang sudah ada dan berlaku untuk memastikan kelemahan dieskalasikan kepada manajemen senior dan ditangani, didukung oleh model *three lines of defence* (tiga lini pertahanan).

Operasional TI. Kendali terpusat dilaksanakan atas semua perkembangan dan operasional TI. Sistem umum digunakan untuk proses bisnis serupa yang dapat dilakukan di mana pun.

Manajemen fungsi global. Manajemen dari fungsi-fungsi global bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan, prosedur dan standar untuk mengendalikan risiko-risiko utama yang dirinci di bawah 'Identifikasi dan pemantauan risiko' di atas.

Kewenangan untuk masuk ke dalam eksposur kredit dan risiko pasar dilimpahkan dengan batas-batasnya kepada manajemen lini dari perusahaan-perusahaan Grup. Persetujuan dari fungsi global yang tepat diperlukan, namun, untuk proposal kredit dengan karakteristik risiko tertentu yang lebih tinggi. Risiko kredit dan pasar diukur dan dilaporkan pada tingkat anak perusahaan dan dikumpulkan untuk analisis konsentrasi risiko atas dasar seluruh Grup.

- **Audit Internal.** Pembentukan dan pemeliharaan sistem manajemen risiko dan pengendalian internal yang tepat guna merupakan tanggung jawab dari manajemen bisnis.

Fungsi Audit Internal Global, yang dikendalikan secara terpusat, memberikan jaminan yang independen dan obyektif sehubungan dengan kecukupan desain dan keefektifan operasional dari kerangka manajemen risiko Grup, proses pengendalian dan tata kelola di seluruh Grup, dengan fokus pada bidang-bidang risiko terbesar bagi HSBC dengan menggunakan pendekatan berbasis risiko.

Group Head of Internal Audit melaporkan kepada Ketua GAC dan secara administratif kepada *Group Chief Executive*. Manajemen eksekutif bertanggung jawab untuk memastikan bahwa isu-isu yang diangkat oleh fungsi Audit Internal Global dibahas dalam suatu jadwal waktu yang tepat dan disepakati. Konfirmasi atas pemberlakuan hal ini harus diberikan kepada Audit Internal Global.

supported by a chart of accounts with detailed instructions and guidance on reporting requirements, issued by Group Finance to all reporting entities within HSBC in advance of each reporting period end. The submission of financial information from each reporting entity to Group Finance is subject to certification by the responsible financial officer, and analytical review procedures at reporting entity and Group levels.

- **Responsibility for risk management.** Management are primarily accountable for measuring, monitoring, mitigating and managing the risks and controls in their areas of responsibility. Processes are in place to ensure weaknesses are escalated to senior management and addressed, supported by the three lines of defence model.

IT operations. Centralised control is exercised over all IT developments and operations. Common systems are employed for similar business processes wherever practicable.

Global function management. Management of the global functions are responsible for setting policies, procedures and standards to control the principal risks detailed under 'Risk identification and monitoring' above.

Authorities to enter into credit and market risk exposures are delegated with limits to line management of Group companies. The concurrence of the appropriate global function is required, however, to credit proposals with specified higher risk characteristics. Credit and market risks are measured and reported at subsidiary company level and aggregated for risk concentration analysis on a Group-wide basis.

- **Internal Audit.** The establishment and maintenance of appropriate systems of risk management and internal control is the responsibility of business management.

The Global Internal Audit function, which is centrally controlled, provides independent and objective assurance in respect of the adequacy of the design and operating effectiveness of the Group's framework of risk management, control and governance processes across the Group, focusing on the areas of greatest risk to HSBC using a risk-based approach.

The Group Head of Internal Audit reports to the Chairman of the GAC and administratively to the Group Chief Executive. Executive management is responsible for ensuring that issues raised by the Global Internal Audit function are addressed within an appropriate and agreed timetable. Confirmation to this effect must be provided to Global Internal Audit.

Peran Komite Dewan

Atas nama Dewan Direksi, GAC memiliki tanggung jawab untuk mengawasi manajemen risiko dan pengendalian internal atas pelaporan keuangan dan GRC memiliki tanggung jawab untuk mengawasi manajemen risiko dan pengendalian internal, selain atas pelaporan keuangan.

Selama tahun buku ini, GRC dan GAC terus mengkaji keefektifan sistem pengendalian internal ini dan telah melaporkan secara teratur kepada Dewan Direksi. Dalam melaksanakan tinjauan mereka, GRC dan GAC menerima:

- penilaian risiko bisnis dan operasional berkala;
- laporan berkala dari *Group Chief Risk Officer* dan *Group Head of Internal Audit*;
- laporan mengenai tinjauan tahunan atas kerangka pengendalian risiko HSBC Holdings yang mencakup semua pengendalian internal, baik keuangan dan non-keuangan;
- konfirmasi setengah tahunan kepada GAC dan GRC dari komite audit dan risiko anak perusahaan utama mengenai, dalam kaitannya dengan komite audit, apakah laporan keuangan mereka telah disusun sesuai dengan kebijakan Grup, menyajikan secara wajar keadaan urusan anak perusahaan utama yang relevan dan disusun atas dasar keberlanjutan;
- laporan yang menegaskan jika sudah ada kerugian material, kontinjensi atau ketidakpastian yang disebabkan oleh kelemahan dalam pengendalian internal;
- laporan audit internal; laporan audit eksternal;
- tinjauan kehati-hatian; dan
- laporan regulator.

GRC dan GAC secara terpisah telah membentuk kerangka kerja tata kelola untuk pengawasan dan interaksi mereka masing-masing dengan komite audit dan risiko dari entitas utama di dalam Grup. Kerangka kerja ini mengatur pelaporan berkala, eskalasi masalah dan proses nominasi dan pengesahan atas pengangkatan komite anak perusahaan. Prinsip-prinsip dan proses-proses ini telah pada gilirannya dialirkan/dijalankan oleh entitas-entitas utama ini pada anak perusahaan mereka masing-masing untuk memberikan saluran tata kelola vertikal yang jelas.

Tanggung jawab pengendalian internal dari GAC dan GRC dilengkapi dengan kegiatan Komite Etik & Nilai ('CVC') dan Komite Kerentanan Sistem Keuangan ('FSVC') yang, masing-masing, mengawasi pengendalian internal atas hal-hal yang berkaitan dengan perilaku dan kepatuhan kejahatan keuangan. GRC menerima laporan berkala pada setiap rapatnya mengenai kegiatan-kegiatan baik dari CVC dan FSVC.

Role of Board Committees


On behalf of the Board, the GAC has responsibility for overseeing risk management and internal controls over financial reporting and the GRC has responsibility for overseeing risk management and internal controls, other than over financial reporting.

During the year, the GRC and the GAC have kept under review the effectiveness of this system of internal control and have reported regularly to the Board. In carrying out their reviews, the GRC and the GAC received:

- regular business and operational risk assessments;
- regular reports from the Group Chief Risk Officer and the Group Head of Internal Audit;
- reports on the annual reviews of the risk control framework of HSBC Holdings which cover all internal controls, both financial and non-financial;
- half yearly confirmations to the GAC and GRC from audit and risk committees of principal subsidiary companies regarding, in relation to audit committees, whether their financial statements have been prepared in accordance with Group policies, present fairly the state of affairs of the relevant principal subsidiary and are prepared on a going concern basis;
- reports confirming if there have been any material losses, contingencies or uncertainties caused by weaknesses in internal controls;
- internal audit reports; external audit reports;
- prudential reviews; and
- regulatory reports.

The GRC and GAC have separately established governance frameworks for their respective oversight and interaction with the audit and risk committees of key entities within the Group. These provide for regular reporting, issues escalation and processes for the nomination and endorsement of subsidiary committee appointments. These principles and processes have in turn been cascaded by these key entities to their respective subsidiaries to provide clear vertical channels of governance.

The internal control responsibilities of the GAC and GRC are complemented by the activities of the Conduct & Values Committee ('CVC') and the Financial System Vulnerabilities Committee ('FSVC') which, respectively, oversee internal controls over conduct-related matters and financial crime compliance. The GRC receives regular reports at each of its meetings on the activities of both the CVC and the FSVC.



GRC memantau status risiko tertinggi dan yang terjadi dan mempertimbangkan apakah tindakan mitigasi yang sudah ada tepat. Selain itu, ketika kerugian yang tidak terduga terjadi atau ketika insiden telah terjadi yang menunjukkan kesenjangan dalam kerangka pengendalian atau dalam kepatuhan pada kebijakan Grup, GRC dan GAC meninjau laporan khusus, yang dibuat atas anjuran atau permintaan dari manajemen, yang menganalisis penyebab dari masalah tersebut, pelajaran yang diperoleh dan tindakan yang diusulkan oleh manajemen untuk mengatasi masalah ini.

Keefektifan pengendalian internal

Direktur, melalui GRC dan GAC, telah melakukan suatu tinjauan tahunan tentang keefektifan sistem manajemen risiko dan pengendalian internal kami yang mencakup semua pengendalian material, termasuk pengendalian keuangan, operasional dan kepatuhan, sistem manajemen risiko, kecukupan sumber daya, kualifikasi dan pengalaman dari staf tim akuntansi dan pelaporan keuangan dan fungsi Risiko Global, dan program pelatihan mereka dan anggaran. Tinjauan tahunan atas keefektifan sistem manajemen risiko dan pengendalian internal kami terhadap pelaporan keuangan dilakukan dengan mengacu pada kerangka kerja COSO.

GRC dan GAC telah menerima konfirmasi bahwa manajemen eksekutif telah melakukan atau sedang melakukan tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki setiap kegagalan atau kelemahan yang diidentifikasi melalui pengoperasian kerangka kerja pengendalian kami. Secara khusus, selama tahun buku ini telah ditentukan bahwa lingkungan pengendalian yang terkait dengan akses istimewa TI memerlukan peningkatan yang signifikan. Kekurangan dicatat dalam desain dan operasional pengendalian untuk pemberian, rilis dan pemantauan akses istimewa dalam sejumlah sistem. Untuk kekurangan-kekurangan yang diidentifikasi, manajemen merespon dengan menerapkan suatu program untuk menentukan skala dan sifat dari kekurangan tersebut, memperbaiki kekurangan pengendalian yang diidentifikasi dan menentukan apakah akses istimewa telah disalahgunakan selama tahun 2015. Manajemen juga mengidentifikasi dan menilai keefektifan pengendalian TI, bisnis, pemantauan dan mitigasi akhir periode yang relevan.

Keberlanjutan dan kesinambungan usaha

Laporan keuangan disusun atas dasar keberlanjutan, sebagaimana Direktur yakin bahwa Grup dan Induk Perusahaan memiliki sumber daya untuk melanjutkan bisnis di masa mendatang.

The GRC monitors the status of top and emerging risks and considers whether the mitigating actions put in place are appropriate. In addition, when unexpected losses have arisen or when incidents have occurred which indicate gaps in the control framework or in adherence to Group policies, the GRC and the GAC review special reports, prepared at the instigation of management, which analyse the cause of the issue, the lessons learned and the actions proposed by management to address the issue.

Effectiveness of internal controls

The Directors, through the GRC and the GAC, have conducted an annual review of the effectiveness of our system of risk management and internal control covering all material controls, including financial, operational and compliance controls, risk management systems, the adequacy of resources, qualifications and experience of staff of the accounting and financial reporting teams and the Global Risk function, and their training programmes and budget. The annual review of effectiveness of our system of risk management and internal control over financial reporting was conducted with reference to the COSO framework.

The GRC and the GAC have received confirmation that executive management has taken or is taking the necessary actions to remedy any failings or weaknesses identified through the operation of our framework of controls. In particular, during the year it was determined that the control environment associated with IT privileged access required significant improvement. Deficiencies were noted in the design and operation of controls for the granting, release and monitoring of privileged access in a number of systems. For the identified deficiencies management responded by implementing a programme to determine the scale and nature of the deficiencies, remediate identified control deficiencies and determine if privileged access had been misused during 2015. Management also identified and assessed the effectiveness of relevant IT, business, monitoring and period-end mitigating controls.

Going concern and viability

The financial statements are prepared on a going concern basis, as the Directors are satisfied that the Group and Parent Company have the resources to continue in business for the foreseeable future.

Selain persyaratan untuk mempertimbangkan apakah dasar keberlangsungan sesuai, Direktur saat ini mempunyai kewajiban berdasarkan Undang-Undang Tata Kelola Perusahaan Inggris untuk menyatakan dalam Pernyataan Kestinambungan Usaha apakah mereka yakin bahwa Grup dan perusahaan induk akan dapat terus beroperasi dan memenuhi kewajiban mereka, dengan mempertimbangkan posisi mereka saat ini dan risiko utama, risiko kami yang teratas dan risiko yang sedang terjadi, dan menentukan periode yang dicakup oleh dan kewajiban dari pernyataan ini.

Diperkirakan bahwa periode yang dinilai dalam Pernyataan Kestinambungan Usaha akan secara signifikan lebih lama dari 12 bulan, yang merupakan periode selama mana kestinambungan usaha dinilai. Untuk HSBC, Direktur mempunyai harapan yang wajar bahwa Grup dan perusahaan induk akan dapat terus beroperasi dan memenuhi kewajibannya pada saat jatuh tempo selama tiga tahun ke depan.

Dalam membuat penilaian keberlangsungan dan kestinambungan usaha, Direktur telah mempertimbangkan berbagai informasi yang berkaitan dengan kondisi saat ini dan yang akan datang, termasuk proyeksi masa depan tentang profitabilitas, arus kas, kebutuhan modal dan sumber daya modal.

Penilaian dilakukan selama tiga tahun karena penilaian ini masuk dalam periode yang dicakup oleh proyeksi profitabilitas Grup pada masa yang akan datang, periode di mana *stress testing* dari regulator dan *stress testing* internal dilakukan, dan periode di mana modal utama dan rasio *leverage* diperkirakan. Oleh karena itu informasi manajemen terperinci yang ada untuk tiga tahun, memberdayakan Direktur untuk menilai kestinambungan usaha dari Grup.

Direktur yakin bahwa periode tersebut memadai untuk memungkinkan dibuatnya suatu penilaian yang wajar atas kestinambungan usaha. Dalam melakukan penilaian demikian, Direktur telah menilai risiko-risiko utama termasuk status DPA, yang dapat mengancam prospek masa depan dan model bisnis dari Grup. Direktur mempertimbangkan pengaruh yang dapat saja dimiliki oleh risiko-risiko tersebut pada profil risiko Grup terkait dengan *risk appetite* yang disetujui oleh Dewan Direksi.

Direktur memandang semua risiko tertinggi dan risiko yang sedang terjadi yang diidentifikasi sebagai relevan dengan penilaian kestinambungan usaha. Dalam melakukan yang demikian, Direktur mempertimbangkan berbagai informasi tentang masing-masing risiko utama, termasuk namun tidak terbatas pada Rencana Operasional Tahunan, program *stress test* dari regulator dan *stress test* internal, *risk appetite* dan laporan hukum. Direktur juga mempertimbangkan informasi dari dua *stress tests* terbalik yang dijalankan oleh Grup, yang satu didasarkan pada dislokasi ekonomi makro yang ekstrim di Eropa dan Asia, dan *stress test* yang

In addition to the requirement to consider whether the going concern basis is appropriate, the Directors now have an obligation under the UK Corporate Governance Code to state in a Viability Statement whether they believe the Group and parent company will be able to continue in operation and meet their liabilities, taking account of their current position and principal risks, our top and emerging risks, and specify the period covered by and the appropriateness of this statement.

It is expected that the period assessed under the Viability Statement will be significantly longer than 12 months, which is the period over which going concern is assessed. For HSBC, the Directors have a reasonable expectation that the Group and parent company will be able to continue in operation and meet liabilities as they fall due over the next three years.

In making the going concern and viability assessments, the Directors have considered a wide range of information relating to present and future conditions, including future projections of profitability, cash flows, capital requirements and capital resources.

The assessment has been made over a period of three years as this is within the period covered by the Group's future projections of profitability, the period over which regulatory and internal stress testing is carried out, and the period over which key capital and leverage ratios are forecast. Therefore detailed management information exists for three years, enabling Directors to assess the viability of the Group.

The Directors are satisfied that the period is sufficient to enable a reasonable assessment of viability to be made. In doing so, the Directors have assessed the principal risks, including the status of the DPA, that could threaten the Group's future prospects and business model. They considered the effect that those risks could have on the Group's risk profile relative to the risk appetite approved by the Board.

The Directors view all of the identified top and emerging risks as relevant to the assessment of viability. In doing so, the Directors considered the range of information concerning each principal risk, including but not limited to the Annual Operating Plan, the programme of regulatory and internal stress tests, risk appetite and legal reports. The Directors also considered the information from the two reverse stress tests which the Group runs, one based on extreme macroeconomic dislocation in Europe and Asia, the other linked to the DPA. The Directors considered the principal risks ensuring that the

kedua berkaitan dengan DPA. Direktur mempertimbangkan risiko-risiko utama dalam membentuk tindakan strategis yang memastikan bahwa profil risiko ke depan dari Grup tetap dalam *risk appetite* kami.

Informasi yang relevan dengan penilaian kesinambungan usaha dapat ditemukan pada bagian berikut dari Laporan dan Perhitungan Tahunan 2015:

- kegiatan utama, model bisnis dan operasional, arah strategis dan risiko-risiko tertinggi dan yang terjadi dari HSBC dijelaskan dalam 'Laporan Strategis';
- ringkasan keuangan, termasuk suatu tinjauan laporan laba rugi konsolidasi dan neraca konsolidasi, disediakan dalam 'Tinjauan Keuangan';
- tujuan, kebijakan dan proses HSBC untuk mengelola kredit, likuiditas dan risiko pasar dijelaskan di bawah bagian 'Risiko'; dan
- posisi permodalan dari Grup, perkembangan peraturan, dan pendekatan pada manajemen dan alokasi modal ditetapkan dalam bagian 'Modal'.

Penilaian risiko

Direktur telah melakukan suatu penilaian yang kuat mengenai risiko-risiko utama yang dihadapi Grup, bersama-sama dengan tindakan mitigasi yang direncanakan atau diambil.

Dalam menilai risiko-risiko ini, Direktur mempertimbangkan berbagai informasi termasuk:

- laporan risiko perusahaan: risk appetite, risiko-risiko tertinggi dan yang terjadi dan peta risiko;
- laporan dan pembaruan dari pengelolaan isu-isu yang terkait dengan risiko yang diidentifikasi untuk pertimbangan mendalam;
- laporan dan pembaruan selama pelaksanaan *stress testing* Bank of England;
- laporan dan pengkinian mengenai inisiatif terkait kepatuhan dari Grup yang dibuat dalam hubungannya dengan keputusan investigasi oleh otoritas regulator dan penegakan hukum di Amerika Serikat dan Inggris pada bulan Desember 2012 dan juga lebih umum;
- laporan dan pengkinian pada inisiatif Grup yang akan diberikan terhadap inisiatif perilaku utama, nilai-nilai dan budaya; dan
- laporan kepada Dewan Direksi mengenai hal-hal yang dibahas pada RMM.

forward-looking risk profile of the Group remained within our risk appetite.

Information relevant to the assessment of viability can be found in the following sections of the Annual Report and Accounts 2015:

- HSBC's principal activities, business and operating models, strategic direction and top and emerging risks are described in the 'Strategic Report';
- a financial summary, including a review of the consolidated income statement and the consolidated balance sheet, is provided in the 'Financial Review';
- HSBC's objectives, policies and processes for managing credit, liquidity and market risk are described under 'Risk'; and
- the capital position of the Group, regulatory developments, and the approach to management and allocation of capital are set out in the 'Capital' section.

Assessment of risks

The Directors have carried out a robust assessment of the principal risks facing the Group, together with mitigating actions planned or taken.

In assessing these risks, Directors considered a wide range of information including:

- enterprise risk reports: risk appetite, top and emerging risks and risk map;
- reports and updates from management of risk-related issues identified for in-depth consideration;
- reports and updates over the course of the Bank of England stress testing exercise; reports and updates on the Group's compliance-related initiatives made in connection with the resolution of the investigations by US and UK regulatory and law enforcement authorities in December 2012 and also more generally;
- reports and updates on the Group's initiatives to deliver against key conduct, values and culture initiatives; and
- reports to the Board on matters discussed at the RMM.

HSBC Indonesia

A. PENGUNGKAPAN PELAKSANAAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Dewan Direksi HSBC Holdings plc berkomitmen untuk membangun dan mempertahankan standar tertinggi tata kelola perusahaan dimanapun HSBC beroperasi. Tata kelola perusahaan yang baik sangat penting bagi keberhasilan HSBC secara jangka panjang HSBC beserta keberlanjutannya.

Kami percaya bahwa kerangka tata kelola perusahaan yang kuat dan transparan sangat penting untuk keberhasilan berkelanjutan HSBC. Memperkuat kerangka tata kelola perusahaan kami untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan program Standar Global kami adalah fokus utama bagi Dewan Direksi.

Peran Dewan Direksi dan Komite

Strategi dan *risk appetite* untuk HSBC diatur oleh Dewan Direksi, yang mendelegasikan kegiatan usaha hariannya kepada *Group Management Board* (GMB). Rapat Manajemen Risiko GMB diadakan sebagai tambahan dari rapat regular GMB. Kerangka acuan dari Komite Dewan Direksi non-eksekutif utama tersedia di www.hsbc.com/boardcommittees.

Transparansi Pelaksanaan GCG

Dalam rangka meningkatkan kinerja Bank, melindungi kepentingan stakeholders, dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta nilai-nilai etika yang berlaku umum pada industri perbankan, HSBC Indonesia berkomitmen penuh untuk senantiasa melaksanakan praktik Tata Kelola Perusahaan yang baik di seluruh tingkatan dan jenjang organisasi dengan berpedoman pada ketentuan regulator dan berbagai ketentuan serta persyaratan terkait GCG yang berlaku baik di tatanan domestik maupun regional.

Komitmen penuh terhadap penerapan praktik terbaik GCG tersebut diwujudkan dalam:

- Pelaksanaan peran dan tanggung jawab yang jelas dan terpisah antara Pemimpin dan Pimpinan Bank sebagai Pengurus Bank.
- Terbuka dan adil terhadap pemangku kepentingan.
- Penerapan dan penguatan manajemen risiko, termasuk sistem pengendalian internal.
- Penerapan fungsi kepatuhan, audit internal

HSBC Indonesia

A. DISCLOSURE OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE IMPLEMENTATION

The Board is committed to establishing and maintaining the highest standards of corporate governance wherever we operate. Good corporate governance is critical to HSBC's long-term success and sustainability.

We believe that a robust and transparent corporate governance framework is vital to the sustainable success of HSBC. Strengthening our corporate governance framework to support the successful implementation of our Global Standards programme is a continuing focus for the Board.

Role of the Board and Committees

The strategy and risk appetite for HSBC is set by the Board, which delegates the day-to-day running of the business to the Group Management Board (GMB). Risk Management Meetings of the GMB are held in addition to regular GMB meetings. The terms of reference of the principal non-executive Board committees are available at www.hsbc.com/boardcommittees.

Transparency of GCG Implementation

In the framework of improving the Banks' performance, protecting the interest of the stakeholders, and increasing compliance to the prevailing law and regulations as well as the codes of ethics generally applicable in banking industry, HSBC Indonesia is fully committed to implement Good Corporate Governance (GCG) in all levels of the organization, by referring to regulations, rules and requirements as well as to the latest domestic and regional developments.

Full commitment to the implementation of corporate governance best practices is embodied in the following:

- Clear and distinctive implementation of roles and responsibilities between CEO and Head of Businesses as Bank's management.
- Transparency and fairness towards stakeholders.
- Risk management implementation and solidification, including internal control systems.
- Implementation of compliance, internal

dan audit eksternal.

- Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite - komite dan satuan kerja yang menjalankan fungsi pengendalian internal.
- Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan Bank.

HSBC Indonesia juga berkomitmen penuh dalam menerapkan praktik Tata Kelola Perusahaan dengan standar etika yang tinggi di seluruh proses bisnis untuk menciptakan pengelolaan Bank yang profesional, transparan dan efisien dengan senantiasa berpedoman pada 5 (lima) prinsip dasar GCG yaitu keterbukaan/ transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi dan kewajaran.

Untuk mengoptimalkan penerapan kaidah GCG diseluruh jajaran, HSBC Indonesia senantiasa melakukan penguatan infrastruktur, perbaikan fungsi dan proses pengendalian internal yang mengarah kepada praktik terbaik GCG, penyesuaian dan pembaharuan sistem dan prosedur yang diperlukan.

Dalam rangka memastikan penerapan 5 (lima) prinsip dasar GCG sebagaimana disebutkan diatas, HSBC Indonesia telah melakukan penilaian sendiri (*self-assessment*) secara berkala yaitu setiap semester untuk posisi akhir bulan Juni dan Desember dengan minimum cakupan meliputi : pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris; pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi; kelengkapan dan pelaksanaan tugas Komite; penanganan benturan kepentingan; penerapan fungsi kepatuhan; penerapan fungsi audit intern; penerapan fungsi audit ekstern; penerapan manajemen risiko termasuk sistem pengendalian intern; penyediaan dana kepada pihak terkait (*related party*) dan penyediaan dana besar (*large exposures*); transparansi kondisi keuangan dan non keuangan Bank, laporan pelaksanaan GCG dan pelaporan internal; dan rencana strategis Bank.

A.1.PELAKSANAAN TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN BANK

A.1.1. Struktur Managemen Bank

HSBC Indonesia ("Bank" atau "HSBC") merupakan Kantor Cabang dari The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, Hong Kong ("Kantor Pusat") yang berlokasi di Hong Kong.

The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, Hong Kong ("Kantor Pusat") merupakan bank yang didirikan berdasarkan hukum Hong Kong dan sepenuhnya (100%) dimiliki oleh HSBC Holdings Plc. yang berkedudukan di London.

auditor and external auditor functions.

- Completeness and implementation of committee duties and internal control functions units.
- Transparency of the Company's financial and non financial conditions.

HSBC Indonesia is also fully committed in implementing high standard Good Corporate Governance practices in all its business processes, to create professional, transparent and efficient management of the Bank, by referring to 5 (five) basic GCG principles i.e transparency, accountability, responsibility, independency and fair principles.

To optimize GCG implementation at all levels, HSBC Indonesia strives to strengthen its GCG infrastructure with functional improvements and internal control processes directed to best GCG practices, systems and procedures, with adjustments and required upgrading.

In the frameword of ensuring the implementation of 5 (five) basic GCG principles as mentioned above, HSBC has performed self-assessment periodically i.e each semester for the position end of June and December with minimum scope covering implementation of the duties and responsibilities of the Board of Commissioners; implementation of the duties and responsibilities of the Directors; completeness and implementation of the duties of Committees; handling of conflict of interest; implementation of compliance function; implementation of internal audit function; implementation of external audit function; risk management implementation including internal control system; exposure to related parties and large exposures; transparency of financial condition and non financial condition of the Bank, reports on GCG implementation and internal reporting; and the Bank's strategic plan.

A.1. THE IMPLEMENTATION OF ROLE AND RESPONSIBILITIES OF BANK'S MANAGEMENT

A.1.1. Structure of Bank's Management

HSBC Indonesia ("Bank" or "HSBC") is branch of The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, Hong Kong ("Head Office") located in Hong Kong.

The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, Hong Kong ("Head Office") is the Bank established based on law of Hong Kong dan fully owned (100%) by HSBC Holdings plc located in London.

Beroperasi di bawah naungan dewan direksi tersendiri sebagai entitas dengan modal yang terpisah, menerapkan strategi Grup dan menyampaikan produk dan layanan Grup. Mereka diharapkan untuk mempertimbangkan risiko dan mempertahankan penyangga modal yang konsisten dengan *risk appetite* Grup untuk negara atau wilayah yang bersangkutan. Mereka mengelola dana dan likuiditas mereka sendiri dalam parameter yang diatur oleh pusat.

Peran Dewan Direksi dan Komite

Strategi dan *risk appetite* untuk HSBC diatur oleh Dewan Direksi, yang mendelegasikan kegiatan usaha hariannya kepada *Group Management Board* (GMB).

Risiko yang diambil/ *Risk appetite*

Risk Appetite Statement (RAS) memandu proses perencanaan tahunan dengan mendefinisikan profil risiko masa mendatang yang ditetapkan oleh Grup dalam mencapai tujuan strategis kami dan memegang peran penting dalam proses enam filter kami. *Risk appetite* kami dimungkinkan untuk direvisi dalam menanggapi penilaian kami risiko atas *top and emerging risks* yang telah kami identifikasi. Metriks kuantitatif dan kualitatif yang diterapkan untuk beberapa kategori utama termasuk laporan, modal, likuiditas dan pendanaan, sekuritisasi, biaya risiko dan pinjaman antar Grup, kategori risiko seperti risiko kredit, risiko pasar dan risiko operasional, diversifikasi risiko dan konsentrasi, dan kepatuhan kejahatan keuangan. Pengukuran ini setiap tahun dikaji ulang agar relevansinya tetap terpelihara.

Informasi dan Penunjang

Dewan Direksi secara rutin mereview laporan kinerja terhadap keuangan dan tujuan strategis lainnya, perkembangan bisnis dan hubungan terhadap investor dan pihak eksternal. Ketua komite Dewan Direksi dan *Group Chief Executive* melaporkan mengenai aktivitas dari komite berdasarkan rapat dewan direksi sebelumnya, pada setiap rapat dewan direksi. Dewan Direksi menerima laporan berkala dan presentasi tentang strategi dan perkembangan di bisnis global dan wilayah geografis utama.

Laporan rutin juga dibuat untuk *risk appetite* Grup, *top and emerging risks*, manajemen risiko, eksposur kredit dan portofolio pinjaman Grup, manajemen aset dan kewajiban, likuiditas, litigasi, kepatuhan keuangan dan kepatuhan peraturan dan masalah reputasi.

Direktur dapat menghubungi manajemen pada semua tingkatan dengan bebas dan terbuka. Pada saat menghadiri rapat offsite Dewan Direksi dan ketika bepergian untuk alasan lain, Direktur Non-eksekutif dihimbau untuk memanfaatkan kesempatan untuk melihat operasional bisnis di

Operate under their own boards of directors as separately capitalised entities, implementing Group strategy and delivering Group products and services. They are required to consider risk and maintain a capital buffer consistent with the Group's risk appetite for their relevant country or region. They manage their own funding and liquidity within parameters set centrally.

Role of the Board and Committees

The strategy and risk appetite for HSBC is set by the Board, which delegates the day-to-day running of the business to the Group Management Board (GMB).

Risk appetite

The Risk Appetite Statement (RAS) guides the annual planning process by defining the desired forward-looking risk profile of the Group in achieving our strategic objectives and plays an important role in our six filters process. Our risk appetite may be revised in response to our assessment of the top and emerging risks we have identified. Quantitative and qualitative metrics are assigned to a number of key categories including returns, capital, liquidity and funding, securitisations, cost of risk and intra-Group lending, risk categories such as credit, market and operational risk, risk diversification and concentration, and financial crime compliance. These measures are reviewed annually for continued relevance.

Information and support

The Board regularly reviews reports on performance against financial and other strategic objectives, business developments and investor and external relations. The chairmen of Board committees and the Group Chief Executive report to each meeting of the Board on the activities of the committees since the previous Board meeting. The Board receives regular reports and presentations on strategy and developments in the global businesses and principal geographical areas.

Regular reports are also provided on the Group's risk appetite, top and emerging risks, risk management, credit exposures and the Group's loan portfolio, asset and liability management, liquidity, litigation, financial and regulatory compliance and reputational issues.

The Directors have free and open contact with management at all levels. When attending Board offsite meetings and when travelling for other reasons, non-executive Directors are encouraged to take opportunities to see local business operations at first hand and to meet local

negara tersebut secara langsung dan bertemu dengan manajemen lokal.

Group Management Board (GMB) menjalankan semua kewenangan, otoritas dan kebijakan Dewan Direksi dalam hal terkait dengan manajemen dan aktifitas harian Perusahaan dan anak perusahaannya.

The Group Chief Executive memimpin GMB. *Head* dari setiap unit bisnis global dan unit fungsional global serta *Chief Executive* dari setiap regional menghadiri rapat GMB, baik sebagai anggota maupun sebagai undangan. GMB merupakan elemen utama dari struktur pengendali dan sistem pelaporan manajemen sehingga semua lini operasional kami bertanggung jawab baik kepada anggota GMB maupun secara langsung kepada *Group Chief Executive*, yang pada akhirnya melapor kepada *Group Chairman*.

Dewan Direksi telah menetapkan tujuan dan langkah-langkah untuk GMB yang sejalan dengan tujuan dan langkah – langkah Eksekutif Senior dengan rencana strategis dan operasional seluruh HSBC. Ketua GMB melaporkan aktifitasnya dalam setiap rapat Dewan Direksi.

Group Chief Risk Officer memimpin Rapat Manajemen Risiko secara rutin dari GMB. Rapat Manajemen Risiko memberikan arahan strategis dan pengawasan perusahaan atas pengelolaan semua risiko dan membangun, memelihara dan secara berkala mereview kebijakan dan pedoman manajemen risiko dalam Group. Rapat Manajemen Risiko juga mengkaji pengembangan dan implementasi Standar Global yang mencerminkan praktik terbaik yang harus diadopsi dan ditaati secara konsisten di seluruh Grup. *The Head of Group Financial Crime Compliance and Group Money Laundering Reporting Officer* menghadiri Rapat Manajemen Risiko untuk bagian ini.

HSBC Indonesia merupakan kantor cabang dari The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited (Kantor Pusat) dan *Country Manager & Chief Executive* HSBC Indonesia mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada *Head of International Department Asia Pacific* dan *Head of Strategy & Planning Asia Pacific* yaitu Jayant Rikhye yang diawasi langsung oleh *Deputy Chairman and Chief Executive*, The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited (Kantor Pusat) yaitu Peter Wong.

Head of Strategy & Planning Asia Pacific, memiliki tanggung jawab untuk mengawasi rencana strategis dan bekerja sama secara intensif dengan *country CEO* dan *Business Head* di seluruh negara di wilayah Asia Pacific. Sedangkan *Head of International Asia Pacific* memiliki tanggung jawab langsung terhadap 12 (dua belas) negara di Asia yang terdiri dari Bangladesh, Brunei, Indonesia, Jepang, Korea, Mauritius, New Zealand, Filipina, Sri

management.

The GMB exercises all of the powers, authorities and discretions of the Board of Directors in so far as they concern the management and day-to-day running of the Company and its subsidiaries.

The Group Chief Executive chairs the GMB. The head of each global business and global function and the Chief Executive of each region attend GMB meetings, either as members or by invitation. The GMB is a key element of our management reporting and control structure such that all of our line operations are accountable either to a member of the GMB or directly to the Group Chief Executive, who in turn reports to the Group Chairman.

The Board has set objectives and measures for the GMB. These align senior executives' objectives and measures with the strategy and operating plans throughout HSBC. The Chairman of the GMB reports to each meeting of the Board on the activities of the GMB.

The Group Chief Risk Officer chairs regular Risk Management Meetings of the GMB. The Risk Management Meetings provide strategic direction and oversight of enterprise-wide management of all risks and establish, maintain and periodically review the policy and guidelines for the management of risk within the Group. The Risk Management Meeting also reviews the development and implementation of Global Standards reflecting best practices which must be adopted and adhered to consistently throughout the Group. The Head of Group Financial Crime Compliance and Group Money Laundering Reporting Officer attends this section of the Risk Management Meeting.

HSBC Indonesia is a branch office of The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited (Head Office) and the Country Manager & Chief Executive of HSBC Indonesia to report his duties to the Head of International Department Asia Pacific and Head of Strategy & Planning Asia Pacific i.e. Jayant Rikhye who directly supervised by the Deputy Chairman and Chief Executive, The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited (Head Office), namely Peter Wong.

Head of Strategy & Planning Asia Pacific has a responsibility for overseeing the strategic plan and cooperate intensively with country CEO and Business Head in all countries in Asia Pacific. While Head of International Asia Pacific has direct responsibility for 12 (twelve) countries in Asia which consist of Bangladesh, Brunei, Indonesia, Japan, Korea, Mauritius, New Zealand, Philippines, Sri Lanka, Taiwan, Thailand and

Lanka, Taiwan, Thailand dan Vietnam dimana semua country Head tersebut akan melapor kepada Jayant Rikhye. Dalam kapasitasnya, Jayant Rikhye menjadi sumber pendukung utama dan pemberi arahan kepada country CEO.

Country Manager & Chief Executive HSBC Indonesia bertanggung jawab untuk melaksanakan kontrol terhadap bisnis Grup dan pertumbuhan usaha Grup HSBC di Indonesia sesuai dengan kebijakan dan prosedur standar dari Grup, untuk mempromosikan "brand" dari Grup.

Empat bisnis global kami yaitu *Retail Banking dan Wealth Management* ('RBWM'), *Commercial Banking* ('CMB'), *Global Banking and Markets* ('GB&M') and *Global Private Banking* ('GPB'). Kesemuanya bertanggung jawab untuk mengembangkan, menerapkan dan mengelola proposisi bisnisnya masing - masing secara konsisten di seluruh Grup, yang berfokus pada profitabilitas dan efisiensi. Mereka mengatur strateginya masing - masing dalam kisaran parameter strategi Grup dihubungkan dengan wilayah geografis; bertanggung jawab untuk mengeluarkan pedoman perencanaan mengenai kegiatan usahanya; bertanggung jawab atas kinerja laba ruginya; dan mengelola sumber daya manusianya.

Reporting line ke Regional Office juga berlaku pada beberapa pejabat anggota EXCO. Hal ini untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil telah dilaporkan /dikonsultasikan kepada *Regional Office* terkait dan lalu *Regional Office* dapat melaporkan pada Direktur Eksekutif Grup yang terdiri dari *The Group Chairman, Group Chief Executive, Group Finance Director dan Group Chief Risk Officer*. Dengan keputusan dan pelaporan yang berjenjang ini maka Direktur Eksekutif Grup dapat mengetahui keadaan dan perkembangan terkini terhadap implementasi dari strategi secara Global dan hal ini juga berfungsi sebagai wujud pengawasan Kantor Pusat terhadap kantor-kantor cabangnya di berbagai negara guna pengambilan keputusan yang tepat pada level tertinggi struktur organisasi serta menjamin pelaksanaan tata kelola usaha yang baik oleh Bank, karena Bank meyakini bahwa tata kelola perusahaan yang kuat sangat penting untuk menyokong *shareholder value* dan menjadi salah satu pilar utama untuk bisnis Bank diseluruh dunia termasuk di Indonesia.

Di sepanjang tahun 2015, terdapat pertemuan dengan *Head of International Department Asia Pacific* dan *Head of Strategy & Planning Asia Pacific* yaitu Jayant Rikhye dengan *Country Manager & Chief Executive* dan/atau anggota EXCO sebanyak 5 (lima) kali. Dalam pertemuan dibahas berbagai pencapaian strategis bisnis dan berbagai aspek strategis lainnya. Seluruh hasil pertemuan komite HSBC Indonesia juga disampaikan kepada komite serupa di tingkat Regional.

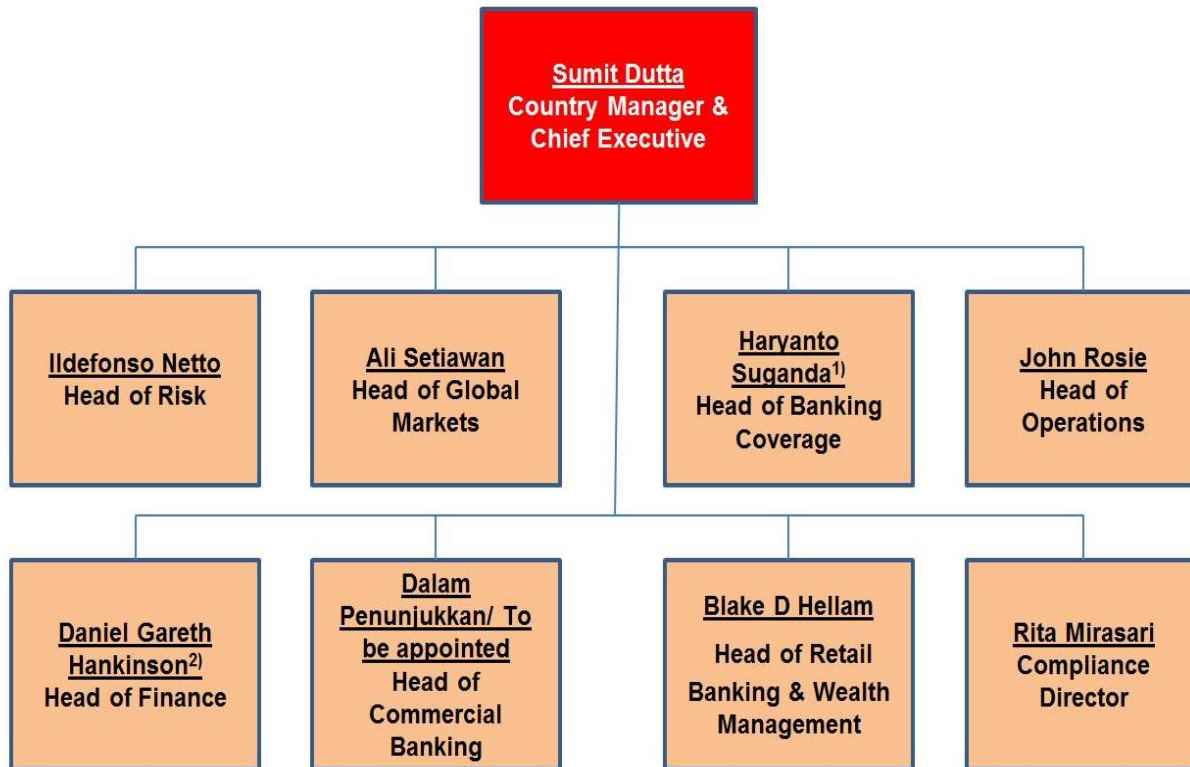
Vietnam in which all the country head will report to Jayant Rikhye. In his capacity, Jayant Rikhye became the main source of support and providing direction to the country CEO.

The Country Manager & Chief Executive of HSBC Indonesia is responsible to perform control over the Group's business and the growth of the HSBC Group's business in Indonesia in accordance with standard policies and procedures of the Group, to promote the "brand" of the Group.

Our four global businesses are Retail Banking and Wealth Management ('RBWM'), Commercial Banking ('CMB'), Global Banking and Markets ('GB&M') and Global Private Banking ('GPB'). They are responsible for developing, implementing and managing their business propositions consistently across the Group, focusing on profitability and efficiency. They set their strategies within the parameters of the Group strategy in liaison with the geographical regions; are responsible for issuing planning guidance regarding their businesses; are accountable for their profit and loss performance; and manage their headcount.

Reporting to the Regional Office line also applies to EXCO members. This is to ensure that the decisions taken have been reported / consulted with the relevant Regional Office and the Regional Office can report to the Group Executive Director which consists of the Group Chairman, Group Chief Executive, Group Finance Director and Group Chief Risk Officer. With the decision and this tiered reporting, the Group Executive Director may determine the circumstances and the latest developments on the implementation of the Global strategy and it is also considered as a form of supervision of the Head Office to its branch offices in various countries in order to making the right decisions at the highest level structure organization and ensure the implementation of good corporate governance by the Bank, as the Bank believes that strong corporate governance is essential to support shareholder value and become one of the main pillars for the Bank's business around the world, including in Indonesia.

Throughout 2015, five meetings were held between the Head of the International Department of Asia Pacific and Head of Strategy & Planning Asia Pacific i.e. Jayant Rikhye and Country Manager & Chief Executive and / or members of EXCO. In the meeting, various strategic achievement of business and other strategic aspects have been discussed. All meetings result from the committees of HSBC Indonesia is also submitted to similar committees at regional level.



Catatan :

1. Haryanto Suganda telah lulus uji kemampuan dan kepatutan berdasarkan surat persetujuan OJK No. SR-40/D.03/2016 tanggal 22 Februari 2016 dan telah diangkat secara formal sebagai *Head of Coverage Banking* pada 1 Maret 2016.
2. Daniel Gareth Hankinson telah mengundurkan diri dari HSBC Indonesia dan mendapatkan penempatan baru di kantor cabang HSBC luar negeri lainnya sejak 1 Maret 2016.

Notes :

1. Haryanto Suganda has passed fit & proper test based on OJK approval letter No. SR-40/D.03/2016 dated 22 February 2016 and has been formally appointed as Head of Banking Coverage on 1 March 2016.
2. Daniel Gareth Hankinson has resigned from HSBC Indonesia and has new assignment at other HSBC branch outside Indonesia since 1 March 2016.

1. Sumit Dutta, *Country Manager & Chief Executive*
2. Ildefonso Netto, *Head of Risk*
3. Ali Setiawan, *Head of Global Markets*
4. Haryanto Suganda¹⁾, *Head of Banking Coverage*
5. John Rosie, *Head of Operations*
6. Daniel Gareth Hankinson²⁾, *Head of Finance*
7. Dalam Penunjukkan, *Head of Commercial Banking*
8. Blake D Hellam, *Head of Retail Banking & Wealth Management*
9. Rita Mirasari, *Compliance Director*

1. Sumit Dutta, *Country Manager & Chief Executive*
2. Ildefonso Netto, *Head of Risk*
3. Ali Setiawan, *Head of Global Markets*
4. Haryanto Suganda¹⁾, *Head of Banking Coverage*
5. John Rosie, *Head of Operations*
6. Daniel Gareth Hankinson²⁾, *Head of Finance*
7. To be appointed, *Head of Commercial Banking*
8. Blake D Hellam, *Head of Retail Banking & Wealth Management*
9. Rita Mirasari, *Compliance Director*

A.1.3. Tugas dan Tanggung Jawab Utama Pengurus/ Pimpinan HSBC Indonesia

1. Country Manager & Chief Executive:

- mengoptimalkan peningkatan keuntungan dengan menyetujui dan menyampaikan strategi *Customer Group*, dengan memperhatikan implikasi *Balance Sheet* dan manajemen *Asset Liabilities Committee* ("ALCO") secara teliti;
- meningkatkan Grup *brand* dan memastikan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibilities/CSR*) telah dilaksanakan;
- memelihara kepatuhan terhadap peraturan yang diterbitkan oleh Grup, hukum dan kewajiban peraturan lainnya serta memelihara hubungan baik dengan pemerintah dan pihak yang berwenang lainnya;
- memastikan manajemen risiko berjalan dengan baik;
- mengelola sumber daya manusia di kantor cabang Indonesia; dan
- memelihara standar pengendalian internal HSBC, menerapkan dan mengawasi kebijakan kepatuhan Grup dan memelihara kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

2. Head of Risk:

- memimpin fungsi Risiko di HSBC Indonesia dengan cara mengidentifikasi, mengukur, memonitor dan membuat keputusan yang tepat terkait dengan seluruh risiko yang dihadapi maupun potensi risiko di masa mendatang;
- memastikan telah mematuhi BIM Vol 3, *Lending Guidelines* audit intern dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- memastikan diversifikasi portofolio dengan sangat berhati-hati;
- memberikan kontribusi dalam pengembangan ketrampilan manajemen kredit yang dimiliki oleh karyawan dan pejabat eksekutif *Credit Risk Management* secara keseluruhan;
- memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada nasabah;
- mengawasi manajemen *Credit Risk Management* dan *Consumer Credit Risk*;
- mengawasi manajemen *Credit Operations*; dan
- memelihara standar pengendalian intern Bank, mengimplementasikan dan

A.1.3. Key Responsibilities of Management of HSBC Indonesia

1. Country Manager & Chief Executive:

- Optimise profitable growth by agreeing and delivering Customer Group strategies bearing in mind Balance Sheet implications and prudent ALCO management;
- Promote the Group brand and ensure that the Group's Corporate Social Responsibilities are fulfilled;
- Maintain compliance with Group, legal and regulatory obligations and good relationships with Government and Regulatory authorities;
- Ensure adequate Risk Management;
- Manage the people resource in HSBC Indonesia;
- Maintain HSBC internal control standards, implement and observe Group Compliance Policy and maintain awareness of operational risk and minimize the likelihood of it occurring.

2. Head of Risk:

- Lead and direct the Risk Function in HSBC Indonesia by identifying, measuring and make the right decision related to all risks and potential future risks;
- ensure to comply with BIM Vol 3, Lending Guidelines internal audit and the prevailing regulations;
- ensure a diversified portfolio very carefully;
- contribute to the development of credit management skills possessed by employees and executive officers in Credit Risk Management;
- provide the best services to customers;
- oversee the management of Credit Risk Management and Consumer Credit Risk;
- oversee management of Credit Operations ; and
- maintain the Bank's internal control standards, implement and oversee

mengawasi kebijakan kepatuhan Grup dan menjaga kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

policies and maintain compliance with groups awareness of operational risk and reduce the level of operational risk.

3. Head of Global Markets:

- mencapai target *Rolling Operating Plan* ("ROP") melalui pengelolaan seluruh aktifitas Treasury HSBC Indonesia,
- menetapkan pedoman pengaturan peningkatan pelayanan nasabah dan proyeksi keuntungan *Global Markets*;
- mewakili HSBC serta memelihara hubungan baik dengan Bank Indonesia dan/atau pihak berwenang lainnya;
- aktif dan berpartisipasi secara efektif dalam *Asset Liabilities Committee* (ALCO); mengoptimalkan penggunaan Risk Weighted Asset;
- memastikan risiko pasar terhadap aktivitas treasury dikelola secara hati-hati;
- mengembangkan basis foreign exchange franchise melalui penanganan inisiatif penjualan dan pemberian solusi manajemen risiko terhadap nasabah korporasi dan retail;
- mengelola sumber daya manusia, termasuk mengembangkan keahlian tim *Global Markets*; dan
- mengembangkan usaha berdasarkan kepatuhan sejalan dengan peraturan baik intern maupun ekstern. Mentaati Know Your Customer dan persyaratan Client Suitability;
- memelihara standar pengendalian internal HSBC, mengimplementasikan dan memahami kebijakan kepatuhan Grup dan memelihara kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

4. Head of Banking Coverage

- memimpin dan mengembangkan Global Banking HSBC Indonesia melalui pencapaian profitabilitas yang disetujui dan didefinisikan dalam kerangka kerja strategik dan rencana operasional Global Banking; dan memastikan standar kredit yang tinggi dan mempertahankan penerimaan ROA;
- mengembangkan kerja sama dan membantu perusahaan-perusahaan yang melakukan aktifitas korporasi seperti penerbitan saham, split saham, right issue dan lain-lain;
- meningkatkan inisiatif pelayanan kustodian bagi perusahaan-perusahaan investasi dan efek berikut seluruh transaksi yang dilakukannya;
- memimpin pengelolaan kerja sama dengan korporasi di Indonesia dan dengan lembaga-lembaga keuangan seperti perbankan lainnya baik domestik

3. Head of Global Markets:

- achieve AOP targets through the management of all activities of the Treasury HSBC Indonesia;
- establish strict guidelines to govern the level of client servicing taking into account the wallet size and projected revenue;
- represent HSBC and forge strong relationships with the local Central Bank and/or Regulators;
- active and effective participation at ALCO in optimising RWA utilisation;
- ensure market risk against treasury's activities is managed carefully;
- develop franchise of foreign exchange base through handling of sales initiatives and the provision of risk management solutions to corporate and retail customers;
- staff Management: Continue to strengthen skills of the team.
- develop the business in a controlled and compliant manner in line with internal and external regulations. Full adherence to KYC and Client Suitability Requirements.
- maintain HSBC internal control standards, implement and observe Group Compliance Policy and maintain awareness of operational risk and minimize the likelihood of it occurring.

4. Head of Banking Coverage

- lead and develop Global Banking HSBC Indonesia profitability through the achievement of agreed and defined in the framework of strategic and operational plans of Global Banking; and ensure high credit standards and maintain ROA;
- develop cooperation and assist companies that perform corporate's activities such as the issuance of corporate stock, stock splits, rights issues and others;
- improve custodian's service initiative for investment and securities company and the entire transactions;
- lead the management of the collaboration between companies and financial institutions such as other banks, both domestic and foreign banks, insurance

maupun asing, perusahaan asuransi, serta perusahaan-perusahaan pembiayaan.

5. Head of Operations

- menciptakan pendekatan orientasi bisnis terhadap risiko operasional untuk meningkatkan kecepatan proses dan efisiensi dan pada saat yang bersamaan memelihara pengendalian risiko yang wajar tanpa mempengaruhi pelayanan terhadap nasabah atau kualitas hubungan nasabah dengan Bank;
- memaksimalkan fungsi teknologi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas bagi nasabah intern maupun ekstern;
- meningkatkan keahlian dan memotivasi karyawan dan pada saat yang bersamaan memelihara tingkat headcount yang optimal untuk mengimbangi biaya, efisiensi, pelayanan dan perencanaan;
- melindungi reputasi dan aset Bank dengan tetap meningkatkan kesejahteraan karyawan;
- mengatur fungsi administrasi dan portofolio properti Bank sedemikian rupa untuk memaksimalkan harga yang ditawarkan dari pemasok/ supplier;
- mengarahkan dan mengontrol fungsi layanan dan operasional untuk memaksimalkan efektifitas;
- memastikan perbaikan dilakukan untuk mengurangi biaya dengan tetap memperhatikan standar kualitas;
- memelihara standar pengendalian intern Bank, menerapkan dan mengawasi kebijakan kepatuhan dari Grup dan memelihara kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

6. Head of Finance:

- memaksimalkan pengalokasian dana dan tingkat keuntungan melalui manajemen keuangan yang efektif dan profesional dan memaksimalkan koordinasi proses Asset and Liabilities Committee;
- menyediakan berbagai informasi profitabilitas kepada seluruh unit usaha dan Kantor Cabang serta memberikan analisa keuangannya untuk mendukung strategi kerja setiap unit usaha dan Kantor Cabang;
- mengawasi fungsi pelaporan baik ke Kantor Pusat maupun ke institusi pemerintah /moneter dan mengupayakan kesesuaian kebijakan perusahaan dengan berbagai peraturan pajak;
- mengawasi fungsi dan kegiatan Treasury Operations guna menjamin pengelolaan keuangan yang efektif;

companies, and financial institutions.

5. Head of Operations

- Creates a business orientated approach to operational risk in order to encourage improved process speed and efficiency whilst maintaining reasonable risk control levels without affecting customer services or the quality of the Bank's relationship with customers;
- maximize the function of technology in providing a quality service to internal and external customers;
- Enhance the overall skill level and motivation of support staff whilst maintaining the optimum headcount level to balance cost, efficiency, service and succession planning;
- Protect the reputation and assets of the Bank whilst ensuring the welfare of staff;
- Manage the administration function and property portfolio of the Bank in such a way as to maximise the value derived from its suppliers and premises;
- Directs and controls all service and operational functions so as to maximise effectiveness and minimise costs/risks.
- Ensure implemented changes bring around reduction in costs and that quality standards are maintained.
- maintaining the Bank's internal control standards, implement and oversee the compliance policies of the Group and maintain awareness of operational risk and reduce the level of operational risk.

6. Head of Finance:

- maximize the allocation of funds and profitability through effective and profesional financial management and maximize coordination on process of Asset and Liabilities Committee;
- provide a variety of profitability information to all business units and branch offices as well as providing financial analysis to support business strategy of each business unit and branch offices;
- oversee reporting functions to Head Office and to the government / monetary institutions and to provide effort for the adjustment between the company's policy and tax regulations;
- oversee Treasury Operations functions and activities in order to ensure effective financial management;

- membantu mengawasi dan memberikan saran kepada Pengurus/ Pimpinan Bank dalam memperluas jaringan usaha di Indonesia.

- oversee and provide advice to the management of the Bank in expanding business networks in Indonesia.

7. Head of Commercial Banking

- memaksimalkan pertumbuhan dan pendapatan yang berasal dari pinjaman dan trading portofolio yang sejalan dengan rencana strategik dan operasional;
- meningkatkan penetrasi HSBC dalam sektor Commercial dan Corporate dengan memberikan perhatian khusus kepada segmen yang telah menjadi ciri khas HSBC;
- memastikan bahwa bisnis Bank dan unit usahanya di Kantor Cabang dapat melakukan kegiatan operasional secara efektif dan meningkatkan nilai ekonomis;
- memastikan perkembangan usaha secara efektif dan dapat mengimplementasikan Rencana Bisnis Tahunan dan Rencana-Rencana Strategik;
- memaksimalkan potensi dalam melakukan penjualan silang (cross selling) dari produk dan pelayanan Grup;
- mengembangkan ketrampilan teknis dan manajemen dalam tim untuk memastikan bahwa kualitas talenta yang dimiliki sejalan dengan standar Grup dan kebutuhan bisnis di masa mendatang;
- memelihara standar pengendalian internal HSBC, mengimplementasikan dan memahami kebijakan kepatuhan Grup dan memelihara kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

7. Head of Commercial Banking

- To maximise growth and return from lending and trade portfolios in line with the strategic and operating plans;
- Increase HSBC's penetration in Commercial and Corporate sectors with special focus on segments that has become trademark of HSBC;
- Ensure that business of the Bank and its business units in branches can operate efficiently and add economic value;
- Ensure effective business development and implementation of the AOP and Strategic Plans;
- Maximise the potential for cross selling of Group products and services;
- Develop management and technical expertise within the business units to ensure that the quality of the talent is in line with Group Standards and the future needs of the business;
- maintain HSBC internal control standards, implement and understand the Group compliance policy and maintain awareness of operational risk and reduce the level of operational risk.

8. Head of Retail Banking & Wealth Management:

- merencanakan dan mencapai *target Retail Banking & Wealth Management* ("RBWM") sejalan dengan *Rolling Operating Plan* ("ROP") dan *Strategic Plan*;
- menerbitkan produk-produk yang kompetitif kepada nasabah HSBC dan meningkatkan keuntungan ekonomis;
- memimpin dan mengarahkan manajer kantor cabang di Jakarta maupun di luar Jakarta dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawabnya agar senantiasa sejalan dengan sasaran strategik RBWM;
- meningkatkan penetrasi produk Retail Banking di Indonesia;
- meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap integritas dan nama baik HSBC;
- memperkuat kerjasama antar divisi dalam rangka mengembangkan produk Banking &

8. Head of Retail Banking & Wealth Management:

- plan and achieve RBWM's targets in line with ROP and Strategic Plan;
- issue competitive products to HSBC's customers and increase economic benefits;
- lead and direct the manager of a branch office in Jakarta and outside Jakarta in performing their duties and responsibilities in order to be in line with the strategic objectives of RBWM;
- increase product penetration of Retail Banking in Indonesia;
- increase the level of public confidence on the integrity and brand of HSBC;
- strengthen cooperation between divisions in order to develop products of Banking &

Consumer Assets, proposisi dan jaringan cabang untuk mencapai target RBWM;

- mengembangkan kerjasama antar divisi RBWM dengan *Corporate Banking* agar dapat memberikan pelayanan yang menyeluruh terhadap nasabah;
- mengidentifikasi dan mengimplementasikan sistem dan proses-proses beserta perubahannya;
- mengembangkan sistem dan proses yang tersedia untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja;
- mengembangkan budaya sales dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan nasabah;
- mengembangkan dan meningkatkan keahlian manajemen baik dalam hal produk, maupun pengetahuan yang mendalam terhadap pangsa pasar; dan
- memelihara standar pengendalian internal HSBC, mengimplementasikan dan memahami kebijakan kepatuhan Grup dan memelihara kesadaran atas risiko operasional dan menurunkan tingkat terjadinya risiko operasional.

9. Compliance Director

- menginterpretasikan, menganalisa dan memberikan saran kepada manajemen atas dampak dari penerapan dan perubahan peraturan-peraturan dan memastikan bahwa Bank mematuhi hal tersebut;
- melakukan tugas-tugas Direktur Kepatuhan dan *Area Compliance Officer* ("ACO")/*Money Laundering Compliance Officer* ("MLCO");
- memberikan perlindungan kepada Bank dari kerugian reputasi dan finansial;
- mengawasi pelaksanaan manajemen risiko operasional termasuk identifikasi, dugaan, menghindari dan mengawasi, identifikasi kerugian dan pelaporan;
- mengembangkan kualitas kerja karyawan sekaligus meningkatkan efisiensi Bank secara umum;
- mempertimbangkan setiap perubahan yang terjadi dalam kegiatan usaha dan produk usaha, memberikan solusi dari masalah yang terjadi beserta perbaikannya;

A.2. KELENGKAPAN DAN PELAKSANAAN TUGAS KOMITE - KOMITE

Untuk mendukung implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dan sekaligus meningkatkan kualitas pelaksanaan GCG yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja Bank, HSBC Indonesia telah membentuk beberapa komite yang terdiri dari

Consumer Assets, proposition and branch network to reach the target of RBWM;

- develop cooperation between RBWM and Corporate Banking division in order to provide comprehensive services to customers;
- identify and implement systems and processes and its amendment;
- develop the existing systems and processes to improve efficiency and productivity;
- develop a sales culture by keeping in mind the needs of customers;
- develop and improve management skills both in terms of product, as well as in-depth knowledge of the market share; and
- maintain HSBC internal control standards, implement the Group compliance policy and understand and maintain awareness of operational risk and reduce the level of operational risk.

9. Compliance Director

- To interpret, analyse and advise management of the impact of regulatory guidelines and changes and ensure that the Bank is in compliance;
- To discharge the Compliance Director and the ACO/MLCO duties;
- To discharge the Compliance Director and the ACO/MLCO duties;
- To oversee operational risk management, including its identification, assessment, mitigation and control, loss identification and reporting;
- To improve the quality of staff's work while enhancing the Bank's overall efficiency;
- To consider changes to business practices, conducts, standards, and products; helping resolve any issues and suggesting enhancements.

A.2. THE COMPLETENESS AND THE IMPLEMENTATION OF THE DUTIES OF COMMITTEES;

To support the implementation of *Good Corporate Governance* (GCG) whilst improving the quality of corporate governance, which in turn will improve the performance of the Bank, HSBC Indonesia has established several committees consist of

Komite Inti (*Primary Committee*) dan Komite Pendukung (*Sub-set Committee*) sebagai berikut:

- Komite Inti (Primary Committees) terdiri dari :
 - Management Committee (MANCO)
 - Executive Committee (EXCO)
 - Risk Management Committee (RMC)
 - People Committee
 - HSBC Operations Services & Technology (HOST) Steering Committee
 - Asset Liabilities Committee (ALCO)
 - Global Standards In Country- Execution Committee (ICEC)
- Komite Pendukung (Sub-set Committees) terdiri dari :
 - *Financial Crime Compliance (FCC) Steering Committee*
 - *Outsourcing Oversight Committee (OOC)*
 - *Wealth Management Oversight Committee (WMOC)*
 - *Retail Banking Wealth Management Price Change Forum (RBWM PCF)*
 - *Valuation Committee*
 - *Business Control Committee*
 - *Incentive Committee*
 - *Pension Plan Committee*

Primary Committees and Sub-set Committees as follows:

- Primary Committees consist of :
 - Management Committee (MANCO)
 - Executive Committee (EXCO)
 - Risk Management Committee (RMC)
 - People Committee
 - HSBC Operations Services & Technology (HOST) Steering Committee
 - Asset Liabilities Committee (ALCO)
 - Global Standards In Country- Execution Committee (ICEC)
- Sub-set Committees consist of :
 - Financial Crime Compliance (FCC) Steering Committee
 - Outsourcing Oversight Committee (OOC)
 - Wealth Management Oversight Committee (WMOC)
 - Retail Banking Wealth Management Price Change Forum (RBWM PCF)
 - Valuation Committee
 - Business Control Committee
 - Incentive Committee
 - Pension Plan Committee

A.2.1. *Management Committee* (MANCO) HSBC Indonesia

Tujuan

Tujuan dibentuknya MANCO adalah untuk melengkapi rapat formal yang telah berjalan selama ini antara lain rapat EXCO, ALCO, RMC, HOST SC, *People Committee*, dan lain-lain dengan tujuan sebagai berikut :

- Membahas dan mengetahui prioritas utama secara mingguan
- Pengkinian informasi oleh pimpinan bisnis terkait penjualan /pipeline / nasabah
- Membahas permasalahan operasional harian yang memiliki dampak yang lebih luas terhadap bank
- Pengkinian informasi atas masukan / feedback yang diberikan dari Grup
- Menginformasikan pertemuan atau kunjungan penting
- Pengkinian informasi atas kondisi perekonomian/ pasar
- Pengkinian informasi atas perkembangan atau permasalahan terkait proyek penting
- Pengkinian informasi atas setiap perkembangan pesaing / peraturan / kondisi pasar
- Pengkinian informasi atas setiap kondisi

A.2.1. *Management Committee* (MANCO) HSBC Indonesia

Objective

MANCO is designed to complement the more formal meetings (such as EXCO, ALCO, RMC, HOST SC, *People Committee*, etc.) with the following objective:

- look forward for the week on key priorities
- update by business heads on sales/pipeline/ customer initiatives
- raise any operational day to day issues impacting the wider bank
- update on feedback from Group
- advise of major visits appointments/meetings
- get a market/economic update
- update on major project progress (or issues) as appropriate
- update on any competitor / regulatory/ market developments
- update on any ' flash' financials

- perkembangan keuangan
- Pengkinian informasi atas permasalahan lintas fungsional yang memiliki dampak yang luas terhadap bank

- update on cross functional issues impacting the wider bank

Keanggotaan

Ketua: *Country Manager & Chief Executive*

Anggota:

- *Head of Global Markets*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of RBWM*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Compliance Director*
- *Head of Operations*
- *General Counsel*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Communications*
- *SVP and Head of Internal Audit*
- *SVP & Head of Business Implementation*

Rapat

Rapat diselenggarakan satu kali dalam seminggu. Apabila salah satu anggota tidak dapat menghadiri rapat, anggota yang bersangkutan dapat diwakili.

Selama tahun 2015, rapat secara reguler telah diselenggarakan. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas).

Selama tahun 2015, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

A.2.2. *Executive Committee* (EXCO) HSBC Indonesia

EXCO HSBC Indonesia adalah Komite Inti yang merumuskan strategi bisnis dan mengawasi tata kelola Bank. Tujuan utama dari dibentuknya EXCO adalah untuk memastikan bahwa HSBC Indonesia dikelola untuk mengoptimalkan pendapatan, pangsa pasar dan laba atas aset berisiko setiap saat agar selalu dalam *risk appetite* yang ditetapkan dan sesuai dengan kerangka tata kelola Grup dan juga regulator.

Komite memungkinkan senior manajemen HSBC Indonesia untuk mengemban tanggung - jawab eksekutif atas manajemen dan operasional harian dalam menjalankan Bank yang dilakukan secara

Membership

Chairman: *Country Manager & Chief Executive*

Members:

- *Head of Global Markets*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Global Coverage*
- *Head of RBWM*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Compliance Director*
- *Head of Operations*
- *General Counsel*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Communications*
- *SVP & Head of Internal Audit*
- *SVP & Head of Business Implementation*

Meetings

Meeting is held once a week. If a member cannot attend a meeting, the member can be represented.

During 2015, a meeting has been held regularly. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2015, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

A.2.2. *Executive Committee* (EXCO) HSBC Indonesia

IMO EXCO is the principal Committee who formulates business strategies and oversees the governance of the entity. The primary objective of the IMO EXCO Committee is to ensure that HSBC Indonesia is managed to optimize returns, market share and return on risk assets over time within the established risk appetite and the governance framework of the Group as well as the regulators.

The Committee would enable IMO senior management charged with executive responsibilities over management, operations and day-to-day running of IMO to convene on a periodic basis. The forum will be interactive with

periodik. Forum ini bersifat interaktif dengan tujuan untuk memfasilitasi kerja tim/ kerjasama antara *Global Business* dan *Global Functions*.

Keanggotaan

Ketua : *Country Manager & Chief Executive*

Sekretaris : *SVP Finance*

Anggota :

- *Head of Finance*
- *Head of Risk*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Global Markets*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of RBWM*
- *Head of Operations*
- *Compliance Director*
- *SVP & Head of Business Implementation*
- *General Counsel*
- *SVP & Head of Communication*
- *SVP & Head of Human Resources*

Penambahan atau pergantian atas keanggotaan diatas dapat dilakukan sewaktu-waktu atas kebijaksanaan ketua komite sejalan dengan perubahan tujuan bank atau perubahan organisasi.

Rapat

Frekuensi Rapat

Komite harus menyelenggarakan rapat sekali dalam satu bulan (atau lebih dari sekali atas kebijaksanaan Ketua Komite) dan sesegera mungkin setelah akhir bulan.

Selama tahun 2015, telah diselenggarakan 12 (dua belas) kali rapat yaitu pada 23 Januari, 24 Februari, 13 Maret, 16 April, 18 Mei, 16 Juni, 10 Juli, 14 Agustus, 14 September, 26 Oktober, 17 November dan 17 Desember 2015.

Selama tahun 2015, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Kuorum

Ketua (atau pengganti yang ditunjuk) dan sedikitnya 4 (empat) anggota komite merupakan kuorum yang dibutuhkan untuk memperoleh persetujuan.

Risalah Rapat

- Risalah rapat harus didokumentasikan untuk semua rapat EXCO dan didistribusikan kepada seluruh anggota EXCO dalam waktu

an aim of facilitating teamwork / collaboration amongst Global Businesses and Functions.

Membership

Chairman : *Country Manager & Chief Executive*

Secretary : *SVP Finance*

Member :

- *Head of Finance*
- *Head of Risk*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Global Markets*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of RBWM*
- *Head of Operations*
- *Compliance Director*
- *SVP & Head of Business Implementation*
- *General Counsel*
- *SVP & Head of Communication*
- *SVP & Head of Human Resources*

Additions to, or substitutions for, the aforementioned may be made from time to time, at the discretion of the Chairman, in line with the bank's changing objectives or organization.

Meetings

Frequency

The Committee should meet once a month (or more frequently at the discretion of the Chairman) and as soon as practicable after the month end.

During 2015, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on January 23, February 24, March 13, April 16, May 18, June 16, July 10, August 14, September 14, October 26, November 17, and December 17, 2015.

During 2015, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Quorum

The Chairman (or his nominated substitute) and at least 4 (four) other full members of the Committee will constitute a quorum required for approval of propositions.

Minutes of Meeting

- Minutes of Meetings are to be kept for all EXCO meetings and circulated to all members within 10 calendar days of the meeting.

sepuluh (10) hari kalender sejak rapat diselenggarakan.

- Risalah rapat EXCO memiliki keputusan yang kuat dan merupakan tanggung jawab anggota untuk memastikan bahwa keputusan tersebut dilaksanakan di unit bisnisnya masing-masing.

Agenda Rapat

Agenda rapat EXCO meliputi hal-hal berikut di bawah ini :

- Membahas permasalahan yang terjadi pada pertemuan sebelumnya
- Pembahasan kinerja keuangan bank
- Mengevaluasi lingkungan eksternal, analisa terkait pesaing usaha dan benchmarking (aktual dan proyeksi) dan penilaian atas dampaknya terhadap strategi dan sumber neraca.
- Mengevaluasi pergerakan pasar, paparan ekonomi, volume bisnis (aktual dan proyeksi), posisi likuiditas dan kecukupan modal (aktual dan proyeksi)
- Mengevaluasi permasalahan strategi bisnis dan perkembangan atas pelaksanaan rencana strategis yang ditetapkan Bank maupun Grup
- Mengevaluasi permasalahan yang dibahas pada rapat – rapat komite lainnya seperti ALCO, RMC apabila diperlukan
- Mengevaluasi hasil audit berisiko tinggi, observasi inti terkait risiko pasar, risiko kredit dan risiko operasional di dalam rapat RMC
- Pembahasan kegiatan usaha dan pengkinian informasi oleh *Global Business* dan *Global Functions*.
- Pengambilan keputusan dan rencana tindakan terkait permasalahan yang memerlukan keputusan/ ratifikasi atau arahan dari EXCO

Hasil rapat adalah laporan EXCO (EXCO Pack) yang merupakan laporan utama yang digunakan selama rapat EXCO berlangsung. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas).

A.2.3.a. Komite Pemantau Risiko Grup

Sejak Februari 2010, Grup HSBC telah membentuk Group Risk Committee (Komite Pemantau Risiko Grup)/ GRC.

GRC memberikan advis kepada Dewan Direksi terkait risk appetite dan kesesuaiannya dengan strategi, tata kelola risiko dan pengendalian internal dan hal – hal yang terkait dengan risiko tingkat tinggi.

- The minutes of EXCO meetings will provide the requisite authority. It is the responsibility of members to ensure that decisions are implemented within their respective areas of authority.

Meeting Agenda:

The EXCO agenda should cover the following areas:

- Matters arising from previous meeting
- Overview of Financial Performance
- Review of the external environment, competitor analysis & benchmarking (current and projected) and assessment of the impact on IMO's strategy and balance sheet resources
- Review of market trends, economic outlook, current and projected business volumes, current and projected liquidity and capital adequacy positions
- Strategic Business Issues & Review of progress in implementing the Group and IMO's strategies
- Review of issues escalated from other meetings (ALCO, RMC, other Committee and Governance meetings as applicable)
- Review of high risk audit findings, key observations on market risk, credit risk, operational risk discussed in the RMC meetings
- Business highlights and updates by Global Businesses and Functions
- Decisions and action plans on matters requiring EXCO decisions / ratifications / guidelines.

The result of the meeting is EXCO Pack which is the key Pack for use during the EXCO meetings. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

A.2.3.a. Group Risk Committee

Since February 2010, HSBC Group has established Group Risk Committee.

The Group Risk Committee advises the Board on risk appetite and its alignment with strategy, risk governance and internal controls, and high-level risk related matters.

Keanggotaan

Komite harus terdiri dari sekurang-kurangnya tiga Direktur non-Eksekutif Independen.

Ketua Komite harus diangkat oleh Dewan Direksi (*the Board of Directors*) HSBC Holdings di antara Direktur non-eksekutif yang ditetapkan menjadi independen.

Dewan Direksi, setiap waktu dapat menunjuk anggota tambahan untuk Komite dari Direktur non-Eksekutif yang telah ditetapkan menjadi independen dan harus sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan, Direktur lain dalam Dewan Direksi yang dipertimbangkan menjadi independen.

Komite dapat mengundang setiap Direktur, Eksekutif, Auditor Ekstern atau pihak lainnya untuk menghadiri rapat Komite setiap saat apabila diperlukan untuk membantu Komite dalam mencapai tujuannya.

Rapat dan Kuorum

Komite harus mengadakan pertemuan sebagaimana yang telah ditentukan. Diharapkan bahwa Komite harus mengadakan pertemuan setidaknya enam kali dalam setahun.

Kuorum rapat Komite adalah dua direktur, dimana salah satu di antaranya adalah Ketua Komite, kecuali yang bersangkutan tidak dapat hadir karena keadaan khusus.

Tujuan

Komite bertanggung jawab kepada Dewan Direksi dan harus memiliki tanggung jawab non eksekutif untuk mengawasi dan memberikan saran kepada Dewan Direksi atas hal – hal yang memiliki risiko tinggi dan tata kelola risiko.

A.2.3.b. Risk Management Committee (RMC) HSBC Indonesia

Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 dan Surat Edaran BI No 5/21/DPNP tanggal 29 September 2003 mengenai pelaksanaan Manajemen Risiko untuk Bank umum, HSBC Indonesia telah membentuk Komite Manajemen Risiko untuk memformulasikan kebijakan, strategi dan pedoman penerapan Manajemen Risiko Indonesia yang dikenal dengan nama *Risk Management Committee* (RMC).

Keanggotaan

Adapun susunan keanggotaan RMC HSBC Indonesia adalah sebagai berikut :

- *Country Manager & Chief Executive*

Membership

The Committee shall comprise not less than three independent non-executive directors.

The Chairman of the Committee shall be appointed by the Board from among the non-executive directors it has determined to be independent.

The Board may from time to time appoint additional members to the Committee from among the non-executive directors it has determined to be independent and, subject to the Company's Articles of Association, such other persons as the Board considers to be independent.

The Committee may invite any director, executive, external auditor or other person to attend any meeting(s) of the Committee as it may from time to time consider desirable to assist the Committee in the attainment of its objective.

Meetings and Quorum

The Committee shall meet with such frequency and at such times as it may determine. It is expected that the Committee shall meet at least six times each year.

The quorum for meetings shall be two Directors, one of whom should be the Committee Chairman, unless he or she is unable to attend due to exceptional circumstances.

Objective

The Committee shall be accountable to the Board and shall have non-executive responsibility for oversight of, and advice to the Board on, high level risk related matters and risk governance.

A.2.3.b. Risk Management Committee (RMC) HSBC Indonesia

In accordance with Bank Indonesia Regulation No. 5/8/PBI/2003 dated May 19, 2003 and BI Circular No. 5/21/DPNP dated 29 September 2003 regarding the implementation of Risk Management for Commercial Bank, HSBC Indonesia has established a Risk Management Committee to formulate policies, strategies and guidelines for the implementation of Risk Management Indonesia known as Risk Management Committee (RMC).

Membership

The composition of the membership of the RMC HSBC Indonesia are as follows:

- *Country Manager & Chief Executive*

- *Head of Risk (Pimpinan Rapat)*
- *Head of Operations*
- *Head of Finance*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Global Markets*
- *Head of Retail Banking and Wealth Management (RBWM)*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Communications*
- *Compliance Director*

- Head of Risk (Chairman)
- Head of Operations
- Head of Finance
- Head of Commercial Banking
- Head of Banking Coverage
- Head of Global Markets
- Head of Retail Banking and Wealth Management (RBWM)
- SVP & Head of Human Resources
- SVP & Head of Communications
- Compliance Director

Tujuan

RMC memiliki tujuan sebagai berikut:

- Berperan sebagai forum untuk semua aspek dari manajemen risiko.
- Mengkaji, merekomendasi dan memutuskan metode untuk manajemen risiko.
- Mengkaji semua laporan mengenai manajemen resiko and fungsi control internal yang akan dipresentasikan ke RMC sebagai bentuk eksekusi dari tanggung jawab terkait.
- Mengkaji dan menangani profil resiko yang menekankan akan manajemen yang proaktif akan risiko yang sedang berkembang.
- Mengembangkan Risk Appetite Framework dan Risk Appetite Statements tahunan.
- Memahami risiko kredit, dinamika dari neraca, interaksi antara portofolio dan untuk menyetujui kebijakan terkait dengan masalah ini.
- Mengkaji ulang semua risiko (yang ada dan mungkin terjadi) secara sistematis, memastikan bahwa: i) adanya mekanisme untuk mengidentifikasi risiko secara dini; ii) adanya pengendalian yang cukup untuk memitigasi dan iii) laba yang terkait mencerminkan risiko dan modal yang dialokasikan. Risiko yang dikaji ulang adalah:
 - Risiko kredit
 - Risiko operasional
 - Risiko pasar
 - Risiko reputasi
 - Risiko keberlanjutan
 - Risiko peraturan
- Mengembangkan petunjuk perencanaan dan anggaran, sehubungan dengan ide-ide baru yang mengandung risiko, memonitor hasil kinerja dan memberikan arahan kepada manajemen apabila diperlukan.

Rapat

Komite Manajemen Risiko (RMC) menyelenggarakan rapat satu kali dalam sebulan. Selama tahun 2015, rapat telah diselenggarakan sebanyak dua belas (12) kali yaitu pada tanggal 23 Januari, 23 Februari, 30 Maret, 28 April, 26 Mei, 24 Juni, 28 Juli, 25 Agustus, 29 September, 23 Oktober, 25 November

Objective

RMC has the following objectives:

- To be a holistic forum for all aspects of risk management.
- To review, recommend and approve methodologies for the management of risk.
- To review all reports on management of risk and internal control to be presented to the RMC in the execution of the latter body's responsibilities.
- To review and manage the risk profile, with particular emphasis on the proactive management of emerging issues.
- To develop Risk Appetite Framework and annual Risk Appetite Statements for IMO
- To understand credit risk, balance sheet dynamics, interaction between portfolios and to approve policy in respect of such issues.
- To review all risks (existing and potential) on a systematic basis, ensuring that: i) mechanism exists for early identification of risk; ii) adequate controls exist to mitigate and iii) related returns reflect the risks and the capital allocated to support them. Risks to be reviewed include:
 - Credit Risk
 - Operational Risk
 - Market Risk
 - Reputational Risk
 - Sustainability Risk
 - Regulatory Risk
- To establish planning and budgeting guidance, in respect of new initiatives involving risk, monitoring actual performance and providing management direction where appropriate.

Meetings

Risk Management Committee (RMC) meeting is held once a month. During 2015, a meeting has been held twelve (12) times i.e. on January 23, February 23, March 30, April 28, May 26, June 24, July 28, August 25, September 29, October 23, November 25 and December 17, 2015 with

dan 17 Desember 2015 dengan cakupan Manajemen Risiko (Risiko Pasar, Risiko Operasional, Risiko Kredit, Risiko Likuiditas, Risiko Konsentrasi Bisnis dan risiko-risiko lainnya); Pengawasan/pemantauan terhadap rasio/indikator keuangan; Pengawasan/pemantauan terhadap peraturan/ketentuan yang berlaku; dan Tingkat kesehatan Bank. . Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2015, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Risalah Rapat

Risalah rapat RMC disetujui oleh ketua komite dan distribusikan kepada semua anggota RMC. Dalam risalah tersebut dijelaskan rekomendasi-rekomendasi yang telah disepakati. Tanggung jawab atas pelaksanaan agenda juga dituangkan secara jelas untuk keperluan tindak lanjut di masa mendatang. Setiap bulan, agenda laporan dan risalah rapat RMC juga disampaikan ke Kantor Pusat.

Tugas dan tanggung jawab *Group Risk Committee* telah dijelaskan pada bagian Tata Kelola diatas (halaman 54-57) merupakan cerminan *Group Risk Committee* di HSBC Indonesia, bahwa manajemen risiko HSBC Indonesia merupakan bagian dari HSBC Group yang diawasi oleh Kantor Pusat. Pengawasan aktif dilakukan melalui mekanisme struktur pelaporan dari HSBC Indonesia kepada Kantor Pusat serta mekanisme penerapan kebijakan, prosedur serta penetapan limit yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari *Risk Appetite* dan Profil Risiko Group.

A.2.4. People Committee HSBC Indonesia

People Committee HSBC Indonesia dibentuk untuk memastikan tujuan strategis sumber daya manusia dilaksanakan guna mendukung tujuan strategis organisasi dan memungkinkan unit bisnis untuk merekrut, memberikan motivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas sesuai dengan persyaratan regulator dan badan pemerintahan, memenuhi target pemilik saham dan tetap konsisten dengan apa yang diharapkan oleh karyawan secara luas.

Tujuan

People Committee bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan sumber daya manusia HSBC

the scope of Risk Management (Market Risk, Operational Risk, Credit Risk, Liquidity Risk, Business Concentration risk and other risks); Supervision / monitoring of the financial ratios/indicators; Supervision / monitoring of the prevailing rules/regulations; and the soundness level of the Bank. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2015, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Minutes of Meeting

RMC minutes of the meeting approved by the chairman of the committee and distributed to all members of RMC. In such MoM, it was explained recommendations that have been agreed during the meeting. Responsibility for the implementation of the agenda is also clearly outlined for follow-up purpose. Every month, agenda and minutes of meeting, RMC report are also submitted to the Head Office.

Role and responsibility of Group Risk Committee has been described in the governance section above (page 54-57) reflected Group Risk Committee in HSBC Indonesia that risk management of HSBC Indonesia is part of HSBC Group supervised by Head Office. Active supervision mechanism through the reporting structure of HSBC Indonesia to Head Office and mechanism of the implementation of policies, procedure, and determination of limit which is an integral part of Group's risk appetite and risk profile.

A.2.4. People Committee HSBC Indonesia

The HSBC Indonesia People Committee is established to ensure People strategies and objectives are carried out to support the strategic aims of the organization and enabling business units to recruit, motivate and retain quality employees while complying with the requirements of regulators and government bodies, satisfying the expectations of shareholders and remaining consistent with the expectation of the wider employee population.

Objective

The People Committee is responsible for setting HR policy for HSBC Indonesia in line with Group

Indonesia agar sejalan dengan persyaratan yang ditetapkan oleh Grup dan Regional dan undang-undang ketenaga-kerjaan di Indonesia. *People Committee* menetapkan strategi dan kebijakan karyawan dan mengarahkan pelaksanaan rencana sumber daya manusia di Bank secara lebih luas atau holistik yang meliputi *resourcing, talent management, pelatihan dan pengembangan, remunerasi dan kaji ulang penggajian, retensi, perubahan organisasi dan hubungan industrial* yang mendukung nilai-nilai dan prinsip usaha HSBC.

Keanggotaan

Ketua : *Country Manager & Chief Executive*

Sekretaris : *SVP Business Support*

Anggota :

- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Head of Operations*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Retail Banking Wealth Management*
- *SVP & Head of Human Resources*

Rapat

People Committee harus menyelenggarakan rapat setidaknya sekali setiap triwulan atau dengan frekuensi yang dibutuhkan oleh ketua komite atau anggota komite.

Pertemuan tersebut dipimpin oleh *Country Manager & Chief Executive* sebagai ketua. Apabila ketua komite berhalangan hadir anggota komite yang hadir (selain SDM) harus memilih salah satu anggota untuk memimpin rapat.

Peserta rapat tambahan harus dibatasi pada individual yang memang telah memiliki pengetahuan dengan atau bertanggung jawab atas perihal yang tercantum dalam agenda. Senior eksekutif lain akan diundang apabila pembahasan dalam rapat terkait dengan permasalahan yang berhubungan dengan unit bisnisnya.

Selama 2015, rapat telah diselenggarakan sebanyak empat (4) kali yaitu pada tanggal 2 Februari, 18 Juni, 29 Agustus dan 18 Desember 2015 dengan agenda rapat antara lain *Strategic Actions HR Implementation Update, Human Capital Metrics, Sharematch 2015, At Our Best Programme, At Our Best Recognition, Global Consequence Management Update, Personal Conduct Case Update, Core Leave Update, Collective Labor Agreement 2016-2017, Employer Branding and University Engagement, HSBC Internship Programme, Code of Conduct Update and IMO People Committee 2016 TOR*. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

and Regional requirements and local employment laws. The committee sets People strategy and policy and drives the implementation of human resources plans on a bankwide or holistic basis which include resourcing, talent management, training and development, remuneration and pay review, retention, organizational change and industrial relations underpinning to the HSBC values and business principles.

Membership

Chairman : *Country Manager & Chief Executive*

Secretary : *SVP Business Support*

Members:

- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Head of Operations*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Retail Banking Wealth Management*
- *SVP & Head of Human Resources*

Meetings

The committee shall meet at least once every quarter or with such frequency that the Chairman or committee members require.

The meeting shall be chaired by IMO Country Manager & Chief Executive as the chairman. In the absence of chairman, the remaining members present (other than HR) shall elect one of themselves to chair the meeting.

Additional attendees should be limited to individuals who are familiar with, or responsible for, the items on the agenda. Other Senior Executives will be on invitational basis if the topic relates to that particular business.

During 2015, the meeting has been held four (4) times on February 2, June 18, August 29 and December 18, 2015 with the agenda including *Strategic Actions HR Implementation Update, Human Capital Metrics, Sharematch 2015, At Our Best Programme, At Our Best Recognition, Global Consequence Management Update, Personal Conduct Case Update, Core Leave Update, Collective Labor Agreement 2016-2017, Employer Branding and University Engagement, HSBC Internship Programme, Code of Conduct Update and IMO People Committee 2016 TOR*. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

Selama tahun 2015, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Kuorum

Kuorum paling sedikit harus 6 (enam) anggota komite.

Risalah Rapat

Sekretaris harus membuat risalah rapat atas proses dan keputusan dari seluruh rapat komite, termasuk nama-nama mereka yang hadir dan yang tidak dapat hadir. Risalah rapat disiapkan dan didistribusikan ke seluruh anggota *People Committee* pada rapat berikutnya.

A.2.5. HSBC Operations, Services & Technology (HOST) Steering Committee HSBC Indonesia

Tujuan dibentuknya *HOST Steering Committee* adalah untuk memastikan bahwa HSBC Indonesia mengimplementasikan, memelihara dan memantau layanan HOST yang efektif yang memenuhi standar dan anggaran tahunan Grup.

Cakupan HOST meliputi Teknologi Informasi dan Operasional. Akuntabilitas utama *HOST Steering Committee* adalah sebagai berikut:

- Memberikan arahan dan petunjuk kepada manajemen terkait perencanaan agar sejalan dengan arahan strategis Grup;
- Memantau dan mereview aktivitas utama HOST;
- Memantau dan mereview proyek – proyek HOST;
- Mengatasi berbagai masalah yang berkaitan dengan HOST yang tidak dapat diselesaikan oleh pengguna layanan HOST;
- Menggunakan perspektif *forward looking* dengan mengidentifikasi semua permasalahan yang terjadi dan mengantisipasi perubahan kondisi kegiatan usaha baik internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi HOST.
- Memiliki otoritas membuat keputusan lokal terkait masalah yang mencakup fungsi kerja HOST. (Keputusan dari Global atau Regional tetap mengacu kepada keputusan dari masing-masing Function atau Business terkait seperti anggaran, prioritas dari proyek dan lain-lain.

Ruang Lingkup

Komite akan melakukan pengawasan atas pengelolaan layanan HOST di HSBC Indonesia

During 2015, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Quorum

The quorum shall be at least 6 (six) committee members.

Minutes of Meeting

The secretary shall minute the proceedings and decisions of all committee meetings, including the names of those present and in attendance. Minutes of meetings are to be prepared and sent to all members of the People Committee in the next meeting.

A.2.5. HSBC Operations, Services & Technology (HOST) Steering Committee HSBC Indonesia

The purpose of *HOST Steering Committee* meeting is to ensure that IMO implements, maintains and monitors an effective *HOST* service that meets the Group standards and the annual budget.

HOST scopes include Information Technology and Operations. The Committee's key accountabilities are as follows:

- Provide management direction and guidance on planning in alignment with the Group's strategic directions;
- Monitor and review *HOST* key activities;
- Monitor and review *HOST* Projects;
- Resolve various problems related to *HOST* which cannot be solved by users.
- Take a forward looking perspective by identifying emerging issues and anticipating changes in internal and external business conditions that may affect *HOST*.
- Decision making authority on local cross functional *HOST* issues. (Decisions on Global or Regional issues purely aligned to single functions or businesses such as budget, project prioritisation etc. should primarily follow functional/business regional/global decision making).

Scope

The Committee will provide oversight over the management of *HOST* services within IMO

yang meliputi semua produk material, aktivitas, proses dan sistem dari Grup di HSBC Indonesia.

Keanggotaan

Ketua: *Head of Operations*

Anggota :

- *Country Manager & Chief Executive*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *Head of RBWM*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Global Markets*
- *Head of Commercial Banking*
- *Compliance Director*
- *SVP & Head of Business Implementation*

Rapat

HOST Steering Committee harus menyelenggarakan rapat setiap dua bulan sekali dimana waktu penyelenggaraan rapatnya disepakati oleh ketua komite. Rapat harus didokumentasikan dalam bentuk risalah rapat. Ketua komite memiliki kebijakan untuk mengundang manajemen senior lainnya untuk menghadiri rapat apabila diperlukan. Pada tahun 2015, *HOST Steering Committee* telah dilaksanakan pada tanggal 5 Agustus dan 23 November 2015.

Laporan dan informasi untuk materi rapat harus didistribusikan melalui email setidaknya dua (2) hari kerja sebelum tanggal rapat diselenggarakan.

Agenda Rapat:

Agenda yang dibahas dalam setiap rapat meliputi:

- Pengkinian informasi terhadap permasalahan dan tindak lanjut yang telah dibahas dari pertemuan sebelumnya;
- Pengkinian informasi terhadap dashboard dan keuangan *HOST*;
- Pengkinian informasi utama *HOST*;
- Pengkinian informasi terhadap pengkinian status proyek;
- Pengkinian informasi permasalahan yang diangkat oleh anggota komite ;
- Penentuan tanggal rapat berikutnya.

Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2015, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

embracing all Group's material products, activities, processes and systems in *IMO*.

Membership

Chairman: *Head of Operations*

Member :

- *Country Manager & Chief Executive*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *Head of RBWM*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Global Markets*
- *Head of Commercial Banking*
- *Compliance Director*
- *SVP & Head of Business Implementation*

Meetings

The *HOST Steering Committee* must meet twice a year, the timing of which is agreed by the Chairman. The meeting should be documented in the form of minutes of meetings. *HOST Chairman* has the discretion to invite other senior management to the meetings as appropriate. In 2015, *HOST Steering Committee* was conducted on August 5, and November 23, 2015.

Reports and information should be submitted by email for circulation with the agenda 2 working days before the date of the meeting.

Meeting Agenda:

Each meeting will be subject to the following agenda:

- Review of matters and action points arising from the previous meeting;
- Review of *HOST Financials and Dashboard*;
- *HOST Key Updates*;
- Review of Project Status Updates;
- Review of issues escalated by committee members;
- Date of next meeting.

Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2015, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all member of committee.

Eskalasi

Semua permasalahan yang signifikan yang dibahas di dalam rapat *HOST Steering Committee* akan dieskalasi ke dalam rapat EXCO/ RMC apabila diperlukan.

A.2.6. *Asset Liabilities Committee* (ALCO) HSBC Indonesia

Tujuan

Tujuan dibentuknya ALCO adalah untuk mengelola aset dan kewajiban HSBC Indonesia secara keseluruhan dalam rangka memaksimalkan keuntungan, meningkatkan profitabilitas, mengelola modal dan pendanaan dan untuk melindungi bank dari segala konsekuensi keuangan yang buruk yang timbul dari likuiditas, risiko suku bunga, modal dan pendanaan, regulasi dan kondisi pasar. ALCO bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan dan prosedur yang pruden terkait manajemen aset / kewajiban dan memastikan Bank beroperasi sesuai dengan kebijakan dan prosedur dalam mencapai tujuan kegiatan usahanya.

Keanggotaan:

Ketua:

- *Country Manager & Chief Executive*
- *Head of Finance (alternate)*

Sekretaris:

- *Senior Vice President Asset and Liability Capital Management*
- *VP ALCM (alternate)*

Anggota:

- *Head of Global Markets*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Retail Banking and Wealth Management*
- *Head of Risk*
- *Head of Operations*
- *SVP & Head of BSM (Balance Sheet Management)*
- *SVP & Head of Business Implementation*

Penambahan atau penggantian keanggotaan diatas setiap saat dapat dilakukan atas kebijakan Ketua komite sejalan dengan perubahan tujuan Bank atau organisasi.

Rapat

Rapat ALCO diselenggarakan satu kali dalam sebulan. Rapat *Tactical Assets and Liabilities Committee* (TALCO) diselenggarakan apabila terdapat permasalahan yang tergolong kritis atau sangat penting yang dibahas pada rapat ALCO.

Escalation

All significant issues arising in the *HOST Steering Committee* meeting will be escalated to the EXCO/ RMC meeting (as appropriate).

A.2.6. *Asset Liabilities Committee* (ALCO) HSBC Indonesia

Purpose

The goal of ALCO is to manage overall asset and liability of HSBC Indonesia in order to maximize returns, to enhance profitability, to manage capital and funding, and to protect the bank for any severe financial consequences arising from liquidity, interest rate risk, capital and funding, regulatory and market environment. The ALCO is responsible for establishing prudent asset/liability management policies and procedures and ensuring the bank operates in compliance with these policies and procedures whilst achieving its business goals.

Membership:

Chairman:

- *Country Manager & Chief Executive*
- *Head of Finance (alternate)*

Secretaries:

- *Senior Vice President Asset and Liability Capital Management*
- *VP ALCM (alternate)*

Members:

- *Head of Global Markets*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Retail Banking and Wealth Management*
- *Head of Risk*
- *Head of Operations*
- *SVP & Head of BSM (Balance Sheet Management)*
- *SVP & Head of Business Implementation*

Additions to or substitutions for the foregoing may be made from time to time at the discretion of the Chairman in line with changing Bank objectives or organisation.

Meetings

Meetings will be held monthly. *Tactical Assets and Liabilities Committee* (TALCO) meetings are to be conducted where there are critical and urgent matters in between meeting as defined by ALCO.

Risalah rapat ALCO memiliki keputusan yang kuat dan merupakan tanggung jawab anggota untuk memastikan bahwa keputusan tersebut dilaksanakan dalam unit bisnisnya masing-masing.

Selama tahun 2015, telah diselenggarakan 12 (dua belas) kali rapat yaitu pada 23 Januari, 23 Pebruari, 25 Maret, 29 April, 27 Mei, 24 Juni, 28 Juli, 25 Agustus, 29 September, 23 Oktober, 25 November dan 17 Desember 2015. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2015, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Kuorum

Ketua (atau penggantinya yang ditunjuk) dan setidaknya 3 (tiga) anggota lengkap komite dimana 2 (dua) diantaranya harus *Head of Business* sudah dapat dianggap kuorum yang diperlukan untuk persetujuan proposisi.

Agenda Rapat

Agenda ALCO harus mencakup hal – hal sebagai berikut:

- Persetujuan risalah rapat dari pertemuan sebelumnya;
- Review terhadap tindakan yang timbul dari pertemuan sebelumnya;
- Review terhadap ALCM metrik bulan lalu yang disesuaikan dengan ketentuan ALCM FIM;
- Review terhadap lingkungan eksternal;
- Review terhadap rencana modal masa depan;
- Review terhadap rencana pendanaan masa depan;
- Perihal keputusan yang memerlukan persetujuan;
- Perihal untuk pencatatan.

A.2.7. Financial Crime Compliance (FCC) Steering Committee HSBC Indonesia

Tujuan dibentuknya FCC Steering Committee adalah untuk memberikan struktur tata kelola untuk (i) identifikasi, penilaian, pemantauan, pengendalian dan pelaporan anti pencucian uang / *Counter Terrorism Financing* (AML), Sanksi dan Anti-Suap dan Korupsi (AB&C) risiko dan (ii) pelaksanaan, evaluasi dan melakukan perbaikan kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap AML / Sanksi / AB&C dan ketentuan dan peraturan lokal tertentu.

The minutes of the Committee will provide the requisite authority. It is the responsibility of members to ensure that decisions are implemented within their respective areas of authority.

During 2015, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on January 23, February 23, March 25, April 29, May 27, June 24, July 28, August 25, September 29, October 23, November 25, and December 17, 2015. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2015, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Quorum

The Chairman (or his nominated substitute) and at least 3 (three) other full members of the Committee, of which 2 (two) must be Heads of Business, will constitute a quorum required for approval of proposition.

Meeting Agenda

The ALCO agenda should include the following:

- Approval of previous meeting minutes;
- Review of actions arising from previous meetings;
- Review of prior month ALCM metrics, in accordance with ALCM FIM requirements;
- Review the external environment;
- Review of the forward looking capital plan;
- Review of the forward looking funding plan;
- Items for decision approval;
- Items for noting.

A.2.7. Financial Crime Compliance (FCC) Steering Committee HSBC Indonesia

The purpose of the FCC Steering Committee is to provide a governance structure for (i) the identification, assessment, monitoring, control and reporting of anti-money laundering / *Counter Terrorism Financing* (AML), Sanctions and Anti-Bribery and Corruption (AB&C) risks and (ii) the implementation, evaluation and enhancement of policies and procedures relating to compliance with relevant AML/Sanctions/AB&C and country-specific rules and regulations.

Tujuannya adalah untuk memelihara pengawasan dan menerapkan perangkat tambahan untuk standarisasi model tata kelola secara global yang terpadu, konsisten dan kerangka kerja manajemen risiko AML, Sanksi dan AB&C secara proaktif untuk pelaksanaan program, penilaian risiko dan masalah eskalasi. Tanggung jawab utama dari *FCC Steering Committee* meliputi:

- Memberikan arahan dalam pelaksanaan, peningkatan, eksekusi dan komunikasi terkait Program AML, Sanksi dan AB&C di semua unit bisnis di HSBC Indonesia, termasuk mengembangkan dan menerapkan prosedur lokal seperti yang dipersyaratkan oleh hukum, peraturan atau pemeriksaan eksternal maupun internal ataupun audit.
- Melakukan review atas perubahan ketentuan, pedoman, persyaratan peraturan yang signifikan terkait AML, Sanksi dan AB&C dan menilai dampaknya terhadap operasional bank dan mengidentifikasi tindakan yang akan dilakukan untuk memenuhi persyaratan yang berubah.
- Melakukan pengawasan rutin terkait Program AML, Sanksi dan AB&C dengan memberikan advis tentang perkembangan dan evaluasi pengendalian di HSBC Indonesia termasuk review dan evaluasi atas posisi dan kualitas karyawan.
- Melakukan review dan mengevaluasi efektivitas pengendalian terkait AML, Sanksi dan AB&C secara keseluruhan di HSBC Indonesia, termasuk yang dimaksudkan untuk memastikan proses eskalasi yang memadai atas masalah – masalah terkait hal diatas yang dihadapi oleh unit bisnis baik secara individual maupun badan hukum.
- Memberikan laporan rutin kepada Komite Manajemen Risiko HSBC Indonesia, yang dapat memfasilitasi pelaporan HSBC Indonesia dan pada akhirnya pelaporan global, termasuk mengidentifikasi masalah - masalah, tren dan tipologi.
- Selain memberikan update terkait Manajemen Informasi dan memperhatikan setiap tren utama, kategori sesuai dengan *Group Risk Appetite Statement* :
 - a. Pemantauan Transaksi - Transaksi Mencurigakan
 - b. Review nasabah termasuk nasabah baru meliputi CDD, EDD, PEP, SCC dan nasabah yang keluar
 - c. Penyaringan Nasabah
 - d. Penyaringan Pembayaran
 - e. Operasional terkait AML dan *Sanctions Alert*
 - f. Hal – hal yang terkait dengan Kebijakan dan Peraturan - Pelanggaran, Dispensasi, Pengecualian, Penyimpangan, *near misses*

The objective is to maintain oversight of and implement enhancements to a globally standardized governance model that represents an integrated, consistent and proactive AML, Sanctions and AB&C risk management framework for program execution, risk assessment and issue escalation.

Key responsibilities of the FCC Steering Committee include:

- Providing direction in the implementation, enhancement, execution and communication of the AML, Sanctions and AB&C Program in businesses within HSBC Indonesia, including developing and implementing any local procedures as required by law, regulation or external or internal examination or audit.
- Reviewing significant changes to AML, Sanctions and AB&C rules, guidance, regulatory expectations, assessing their impact on the banks operations and identifying actions to be taken for compliance with the changed requirements
- Exercising regular oversight of the AML, Sanctions and AB&C Program by advising on the development and evaluation of controls across HSBC Indonesia including the review and evaluation of the level and quality of staffing.
- Reviewing and evaluating the overall effectiveness of AML, Sanctions and AB&C controls across HSBC Indonesia, including those intended to ensure appropriate escalation of related issues by individual businesses and legal entities.
- Providing regular reports to IMO Risk Management Committee (RMC), which can facilitate HSBC Indonesia and in turn Global reporting, including identifying issues, trends and typologies.
- Additionally providing updates on Management Information and highlighting any key trends, categories as per the Group Risk Appetite Statement:
 - a. Transaction Monitoring - Suspicious Transactions
 - b. On-boarding and Customer Reviews - CDD, EDD , PEP, SCC and client exits
 - c. Customer Screening
 - d. Payment Screening
 - e. Operations – AML and Sanctions Alerts
 - f. Policy and Regulatory Matters - Breaches, Dispensations, Exceptions, Deviations, near misses

- g. Masalah terkait dengan Manajemen - Audit, *Assurance*, IRIS, ORION, MSII
- h. Pelatihan
- i. *Resourcing*

- Melakukan review dan memberikan update tentang perkembangan inisiatif penting (baik atas inisiatif HSBC Indonesia maupun sebagai bagian dari inisiatif Grup) terkait AML, Sanksi dan AB&C, termasuk memastikan ketersediaan karyawan dan sumber daya yang memadai untuk mendukung penyelesaian secara tepat waktu dan memperhatikan pencapaian penting
- Memberikan dan berbagi update atas hal – hal terkait FCC sistem dan dampak operasionalnya.
- Membentuk forum di HSBC Indonesia untuk bekerjasama dengan unit bisnis, FCC *Compliance*, departemen *Operations and Technology* untuk menyebarkan kesadaran terkait AML, Sanksi dan AB&C dan pengendalian risiko kejahatan keuangan di seluruh area yang efektif.
- Menilai dan membahas risiko Pencucian Uang, Sanksi, dan Suap & Korupsi baru dan perkembangannya
- Mereview *Management Self-Identified Issues* (MSII) baru, *Business Risk & Control Management*, *Assurance*, temuan audit terkait masalah AML, Sanksi dan AB&C dan melakukan koordinasi untuk melakukan tindakan perbaikan
- Menerima update penting dan eskalasi untuk setiap *top and emerging risks* terkait FCC dari unit bisnis terkait dan mendiskusikan, mengusulkan tindakan yang harus dilakukan oleh unit bisnis global
- Mereview efektivitas dan kualitas *alert*, kasus dan hasil investigasi
- Memastikan kebijakan dan prosedur dimonitor dan di uji coba secara efektif pada setiap lini bisnis.
- Mengangkat masalah apapun yang memerlukan persetujuan dan atau eskalasi ke RMC lokal dan fungsional FCC Regional.
- Diskusi yang terkait dengan transaksi permintaan perubahan pemantauan dari SCA Permintaan Perubahan Proses. Permintaan perubahan yang sudah disetujui oleh Regional Head of AML akan dilakukan melalui sirkulasi risalah rapat SCA (pasca pertemuan).

Ruang lingkup FCC Steering Committee mencakup semua unit bisnis, entitas, produk, fungsional dan divisi *shared services*) yang memiliki beberapa pengawasan / dampak terhadap Program AML, Sanksi dan AB&C di *Asia Pacific* (ASP). Ini akan mengawasi, memberi arahan, dan menyelesaikan masalah – masalah yang berkaitan dengan kejahatan

- g. Issues Management - Audit, Assurance, IRIS, ORION, MSII

- h. Training
- i. Resourcing

- Review and provide updates on the progress of major AML, Sanctions and AB&C initiatives (whether locally driven or as part of a Group initiative), including ensuring the availability of adequate staffing and resources to support timely completion, and highlighting key related achievements
- Provide and share updates on FCC Systems related matters and operational impacts.
- Providing a forum within HSBC Indonesia for engagement by Business, FCC Compliance, Operations and Technology to promote continued AML, Sanctions and AB&C awareness and effective Financial crime risk controls across areas
- Assessing and discussing new Money Laundering, Sanctions, and Bribery & Corruption risks and their trends
- Reviewing new Management Self-Identified issues (MSII), Business Risk & Control Management, Assurance, audit or regulatory findings concerning AML, Sanctions and AB&C issues and coordinating remediation
- Receiving key updates and escalation of any FCC related top and emerging risks from the business and discussing, proposed action items committed by the Global Businesses.
- Reviewing the effectiveness and quality of alerts, cases and investigation outcomes
- Ensure FCC policies and procedures are effectively monitored and tested within lines of business.
- Raising any issues that require approval, and or escalation to Country RMC and to Regional FCC function.
- Discussion of escalated Transaction Monitoring change requests arising from the SCA Change Request Process. Noting of the SCA Change Request approved by the Regional Head of AML will be typically via the circulation of the SCA RegCo minutes (post meeting).

The scope of the FCC Steering Committee covers all businesses, entities, products, functions and shared services) that have some oversight / impact on the AML, Sanctions and AB&C Program across ASP. It will oversee, guide, and address issues related to financial crimes and to exercise management decision / approvals as required.

keuangan dan untuk melaksanakan keputusan atau persetujuan manajemen apabila diperlukan.

FCC *Steering Committee* mencakup risiko kejahatan keuangan yang berdampak kepada Unit Bisnis Global.

Ruang lingkup FCC *Steering Committee* mencakup semua bisnis, entitas, produk, fungsi dan layanan bersama) yang memiliki beberapa pengawasan / dampak pada AML, Sanctions and AB&C Program seperti di ASP. Hal ini akan mengawasi, membimbing, dan isu-isu yang berkaitan dengan financial crimes dan untuk melaksanakan keputusan manajemen / persetujuan yang diperlukan

Keanggotaan

FCC *Steering Committee* diketuai oleh *Country Manager & Chief Executive* Indonesia. Struktur keanggotaan terdiri dari anggota tetap dan juga undangan yang diundang oleh Ketua untuk hadir pada rapat FCC *Steering Committee* apabila dianggap perlu untuk pertemuan Komite FCC. Keanggotaan yang diusulkan oleh FCC *Steering Committee* di HSBC Indonesia adalah sebagai berikut:

Ketua :

- *IMO Country Manager & Chief Executive*

Sekretaris :

- *Head of FCC*

Manajemen Indonesia :

- *Head of FCC & RC*
- *Head of Risk*
- *Head of Operations*

Head of Business:

- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Global Markets*
- *Head of RBWM*

Heads of Business Management :

Commercial Banking/ Global Business/Global Markets/RBWM

Service Delivery (apabila berlaku dan berdasarkan undangan):

- *SVP & Head of Operations / Business Services*

Heads of Products apabila berlaku dan berdasarkan undangan):

GTRF / PCM / HSS / GM (apabila relevan)

Risk Functions:

- *Head of IAD (berdasarkan undangan/undangan)*
- *Head of SFR*
- *Risk BRCM*

Perwakilan FCC (apabila berlaku dan berdasarkan undangan) :

- *FCC Support*
- *FCC AML*
- *FCC Advisory (CMB, GB&M, RBWM)*
- *FCC & RC Business Management*
- *FCC Operations Lead*
- *FCC Sanctions*

The FCC *Steering Committee* would cover financial crime risks exposed to the Global Businesses.

The scope of the FCC *Steering Committee* covers all businesses, entities, products, functions and shared services) that have some oversight / impact on the AML, Sanctions and AB&C Program across ASP. It will oversee, guide, and address issues related to financial crimes and to exercise management decision / approvals as required

Membership

The FCC *Steering Committee* is chaired by the *IMO Country Manager & Chief Executive*. The membership structure comprises permanent members as well as guests, who are invited by the Chairperson as deemed necessary for the FCC *Steering Committee* meeting. Proposed membership of the FCC *Steering Committee* at IMO level as follow :

Chair Person :

- *IMO Country Manager & Chief Executive*

Secretary :

- *Head of FCC*

Indonesia Management :

- *Head of FCC & RC*
- *Head of Risk*
- *Head of Operations*

Head of Business:

- *Head of Commercial Banking*
- *Head of Banking Coverage*
- *Head of Global Markets*
- *Head of RBWM*

Heads of Business Management :

Commercial Banking/ Global Business/Global Markes/RBWM

Service Delivery (where applicable and by invitation):

- *SVP & Head of Operations / Business Services*

Heads of Products (where applicable and by invitation):

GTRF / PCM / HSS / GM (where relevant)

Risk Functions:

- *Head of IAD (by invitation/Invitee)*

- *Head of SFR*

- *Risk BRCM*

FCC Representative (where applicable and by invitation): :

- *FCC Support*
- *FCC AML*
- *FCC Advisory (CMB, GB&M, RBWM)*
- *FCC & RC Business Management*
- *FCC Operations Lead*
- *FCC Sanctions*

- FCC AB&C
- CMAT

Apabila *Country Manager & Chief Executive* HSBC Indonesia berhalangan hadir, maka *Country Manager & Chief Executive Indonesia* dapat mendelegasikan tanggung jawab Ketua kepada *Head of FCC & RC*.

Kehadiran

Semua peserta tetap diharapkan untuk hadir secara teratur dan apabila berhalangan diharapkan untuk mendelegasikan wakil yang memadai untuk hadir - semua wakil peserta harus diberi wewenang untuk membuat keputusan atas nama peserta tetap.

Kuorum untuk semua rapat ditetapkan sebesar 60% dari anggota yang hadir.

Frekuensi & Durasi

FCC Steering Committee akan menyelenggarakan rapat secara bulanan dan Ketua akan berusaha untuk membatasi durasi pertemuan untuk maksimal selama 120 (seratus dua puluh) menit.

Selama tahun 2015, telah diselenggarakan 12 (dua belas) kali rapat yaitu pada 19 Januari, 16 Februari, 17 Maret, 20 April, 21 Mei, 29 Juni, 30 Juli, 31 Agustus, 23 September, 29 Oktober, 16 November dan 14 Desember 2015.

Selama tahun 2015, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Topik Agenda Tetap

Agenda rapat pada umumnya harus mencakup topik-topik di bawah ini dan tidak setiap topik mungkin atau akan dibahas pada setiap rapat:

- Administrasi: Kehadiran / Persetujuan Risalah Rapat
- Update materi untuk action items yang lalu
- Review *FCC Risk Appetite Statement*
- *FCC Top dan Emerging Risk*
- Memberikan update pada undang-undang dan kebijakan Grup baru
- Memberikan update terkait inisiatif dan proyek FCC baik proyek lokal maupun proyek Grup
- Review *AML and Sanctions Management Information* (misalnya, Pengawasan Transaksi, Laporan Transaksi Mencurigakan, *Screening* Nasabah, *Screening* Pembayaran dan *Special Category Clients* - dengan fokus utama pada PEP)
- Update terkait *Business Risk & Control Management* (mereview hasil pengendalian

- FCC AB&C
- CMAT

In the absence of IMO Country Manager & Chief Executive, the IMO Country Manager & Chief Executive can delegate the Chairperson responsibility to the IMO Head FCC & RC.

Attendance

All permanent attendees are expected to be present on a regular basis and provide an appropriate deputy when their attendance is not possible – all deputy attendees must be authorised to make decisions on behalf of the permanent attendee.

The quorum for all meetings will be set to 60% of standing members.

Frequency & Duration

The FCC Steering Committee will meet on a monthly basis and the Chairman will endeavour to limit the duration of the meeting to a maximum of 120 minutes.

During 2015, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on January 19, February 16, March 17, April 20, May 21, June 29, July 30, August 31, September 23, October 29, November 16, and December 14, 2015.

During 2015, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Standing Agenda Topics

Whilst the agenda should generally include the topics listed below, not every topic may be or will be discussed at every meeting:

- Administrative: Attendance / Approval of Meeting Minutes
- Material updates on Past Action Items
- Review the FCC Risk Appetite Statement
- FCC Top and Emerging Risks
- Provide update on new legislation and Group policies
- Provide updates on FCC initiatives and projects both local / Regional and Group
- Review Key AML and Sanctions MI (e.g., Transaction Monitoring, Suspicious Transaction Reports, Customer Screening, Payment Screening and Special Category Clients – with specific focus on PEPs)
- Business Risk & Control Management update (review key results controls

- utama yang dilakukan dalam satu bulan)
- Mereview hasil utama kegiatan *BRCM, FCC* dan *Assurance Monitoring and Testing*
- Masalah FCC lainnya yang memerlukan perhatian manajemen.

Kerahasiaan

Tergantung pada materi yang dibahas, anggota harus menjaga kerahasiaan terutama untuk masalah – masalah yang sensitif.

Eskalasi

Komite ini akan melaporkan kegiatannya dalam RMC HSBC Indonesia dan Laporan Manajemen ASP. Apabila terdapat hal yang harus dieskalasi dari Komite akan dibahas pada rapat RMC. Eskalasi masalah kepada RMC berbasis risiko dan tidak secara otomatis. Untuk masalah yang sedang dieskalasi secara eksplisit akan dijelaskan dan disetujui pada forum ini. Apabila diperlukan, pelanggaran yang bersifat kritis (termasuk kemungkinan terjadinya penundaan) juga akan dipresentasikan kepada EXCO HSBC Indonesia.

A.2.8. Outsourcing Oversight Committee (OOC) HSBC Indonesia

OOC memiliki tanggung jawab untuk mengawasi manajemen strategi *outsourcing* yaitu :

- Mereview dan menyetujui proposal *outsourcing*, termasuk permohonan dispensasi *outsourcing*.
- Memberikan rekomendasi untuk setiap proposal *outsourcing* yang membutuhkan persetujuan ASP COO.
- Memberikan rekomendasi kepada CEO dan jika diperlukan membuat keputusan mengenai permasalahan – permasalahan yang berkaitan dengan *outsourcing*.
- Memonitor, mengevaluasi dan bertanggung jawab atas penerapan manajemen risiko *Outsourcing*.
- Memonitor dan mengevaluasi implementasi *Outsourcing* secara keseluruhan.

Proposal untuk *Outsourcing* di atas atau senilai Rp.2 milyar membutuhkan persetujuan 3 (tiga) dari 4 (empat) anggota inti dan harus melakukan pertemuan. Perwakilan tidak diperbolehkan.

Proposal untuk *Outsourcing* di bawah Rp.2 milyar, membutuhkan persetujuan 2 (dua) anggota inti dan semua anggota non inti dan dapat dilakukan melalui surat elektronik. Perwakilan diperbolehkan.

Penunjukkan vendor tanpa melalui proses seleksi atau penunjukkan langsung membutuhkan

performed in the month)

- Review Key results of BRCM, FCC and Assurance Monitoring and Testing activity
- Other FCC issues that require management attention.

Confidentiality

Depending on the subject material, members must kept matters confidential particularly on sensitive issues.

Escalation

This Committee would report into the IMO RMC and ASP Management Pack. Any escalation from the Committee will be discussed at the IMO RMC. Escalation of issues to the IMO RMC will be risk based and not automatic. That an issue is being escalated will be explicitly mentioned and agreed to at this forum. Where appropriate, critical non-compliance (including potential delays) would also be presented to the IMO EXCO.

A.2.8. Outsourcing Committee (OOC) Oversight HSBC Indonesia

OOC has responsibility to oversee the strategic management of outsourcing:

- Review and Approve outsourcing proposals, including the outsourcing dispensation request.
- Provide recommendation for approval by ASP COO any outsourcing proposal which required ASP COO's approval.
- Provide recommendation to CEO and if appropriate/necessary making a decision on any issues related to outsourcing.
- Monitor, evaluate and be responsible for the risk management implementation of the Outsourcing.
- Monitor and evaluate the Outsourcing implementation as a whole.

Outsourcing proposal/ business case that equal or above IDR 2 bio requires 3 out 4 core members to approve in a meeting. No delegate is allowed.

Outsourcing proposal/business case that less than IDR 2 bio, requires 2 core members and all non-core members to approve in email. Delegation is allowed.

Vendor appointment without tendering/ pitching process requires 2 Head of Business approvals.

persetujuan 2 (dua) *Head of Business*. *Head of Business* dari unit yang mengajukan harus memberikan persetujuan dan salah satu anggota inti OOC harus ikut menyetujui.

Cakupan

Komite akan melakukan pengawasan atas aktivitas *outsourcing* di HSBC Indonesia.

Keanggotaan

Anggota inti :

- *Head of Operations*
- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *SVP & Head of Human Resources*

Anggota non inti:

- *Compliance Director*
- *Head of ORM*
- *Head of Procurement*

Rapat

Rapat akan diadakan apabila diperlukan untuk setiap permasalahan *outsourcing* yang terjadi atau atas permintaan dari setiap departemen atau anggota OOC di HSBC Indonesia dan rapat akan didokumentasikan dalam bentuk risalah rapat.

Rapat OOC diselenggarakan pada tanggal 16 Januari dan 9 Oktober 2015. Pada rapat bulan Oktober telah dilakukan peninjauan kembali terhadap definisi alih daya yang dipergunakan oleh Bank.

Eskalasi

Semua permasalahan signifikan yang dibahas di rapat OOC akan dieskalasi kedalam rapat EXCO (apabila diperlukan).

Agenda Rapat

Agenda rapat akan tergantung kepada permasalahan/ topik yang terjadi sesuai dengan permintaan dari setiap departemen.

A.2.9. Global Standards In Country-Execution Committee (ICEC) HSBC Indonesia

Tujuan

ICEC dibentuk atas arahan dari *Global Standards Regional Execution Committee* (REC) untuk memfasilitasi pelaksanaan program Standar Global (*Global Standards Programmes*) di semua unit bisnis di masing – masing negara. Hal ini untuk mendukung tujuan secara keseluruhan untuk

The Head of Business of requester must approve and one of the OOC core members must counter signed.

Scope

The Committee will provide oversight over *outsourcing* activities within HSBC Indonesia.

Membership

Core Members:

- Head of Operations
- Head of Risk
- Head of Finance
- SVP & Head of Human Resources

Non-Core Member:

- Compliance Director
- Head of ORM
- Head of Procurement

Meetings

Meeting will be conducted whenever required for any arising *Outsourcing* issues or as per request from any department or OOC members in HSBC Indonesia and will be documented in the form of minutes of meetings.

A meeting held in 16th January and 9 October 2015. The meeting in October was reviewing the adequacy of the bank's *outsourcing* definition.

Escalation

All significant issues arising in the *Outsourcing Oversight Committee* meeting will be escalated to the EXCO meeting (as appropriate).

Meeting agenda

Agenda of the meeting will depend on the issues / topics that occur in accordance as per request from any department.

A.2.9. Global Standards In Country-Execution Committee (ICEC) HSBC Indonesia

Purpose

The *Global Standards In-Country Execution Committee* (ICEC) is established at the direction of the *Global Standards Regional Execution Committee* (REC) to facilitate the execution of the *Global Standards* (GS) programmes across Lines of Business at country level. This is to support the

memastikan bahwa HSBC telah mengimplementasikan standar Kepatuhan tertinggi secara global, untuk memastikan bahwa perilaku kita sesuai dengan nilai-nilai kita dan bahwa kita menerapkan solusi dengan cara yang efektif dan tepat waktu.

Cakupan

Dari perspektif pelaksanaan, ruang lingkup pengawasan the *Global Standards Programme* and ICEC meliputi program-program berikut di bawah ini :

- *Customer Due Diligence Programme*, termasuk:
 - *Due Diligence* pihak afiliasi.
 - Transparansi pajak/ *Bearer Shares* (Saham atas unjuk).
 - Kebijakan Seleksi Nasabah dan Exit Nasabah.
- *Financial Crime Compliance (FCC) Programme*
 - Program Tertulis: Anti Pencucian Uang, Sanksi, Anti-Suap & Korupsi.
 - Penilaian Risiko secara lebih luas terhadap perusahaan: review dan pembentukan kemampuan yang sedang berlangsung.
- *Financial Intelligence Programme*
 - Tukar menukar informasi secara global, investigasi dan interpretasi untuk mendukung manajemen risiko.
- *Data Readiness Programme*
 - Menghasilkan daftar nasabah yang lengkap dan standar agar dapat melakukan penilaian terhadap Risiko Kejahatan Finansial.

Keanggotaan

Keanggotaan ICEC terdiri dari *Global Business and Functions* di bawah ini:

Anggota Inti

- *Country Manager & Chief Executive* (Ketua)
- *Head of Operations*
- *In-Country Execution Lead*
- *Head of Risk*
- *Compliance Director*
- *Head of Finance*
- *SVP Communications*
- *General Counsel*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Global Markets*
- *Head of Corporate Banking*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *Head of RBWM*
- *Head of Financial Crime Compliance*
- *In-country Global Banking and Market Lead*
- *In-country Corporate Banking Lead*
- *In-country RBWM Lead*

overall objective of ensuring HSBC implements the highest Compliance standards globally, to ensure that our conduct matches our values and that we implement solutions in an effective and timely manner.

Scope

From a delivery / execution perspective, the following programmes are within the scope of the *Global Standards Programme* and ICEC oversight:

- *Customer Due Diligence Programme*, including:
 - *Affiliate Due Diligence*
 - *Tax Transparency / Bearer Shares*
- *Customer Selection & Exit Policy*
- *Financial Crime Compliance Programme*
 - *Written Programmes: Anti Money Laundering, Sanctions, Anti-Bribery & Corruption*
 - *Enterprise Wide Risk Assessment: review and establishment of ongoing capability*
- *Financial Intelligence Programme*
 - *Global information sharing, investigation and interpretation to support risk management.*
- *Data Readiness Programme*
 - *Creating a complete, standardised list of unique customers to enable assessment of financial crime risk of customer base.*

Membership

ICEC Membership consists of the *Global Business and Functions* as per below:

Core Members

- *Country Manager & Chief Executive* (Chairman)
- *Head of Operations*
- *In-Country Execution Lead*
- *Head of Risk*
- *Compliance Director*
- *Head of Finance*
- *SVP Communications*
- *General Counsel*
- *SVP & Head of Human Resources*
- *SVP & Head of Global Markets*
- *Head of Corporate Banking*
- *SVP & Head of Global Banking*
- *Head of RBWM*
- *Head of Financial Crime Compliance*
- *In-country Global Banking and Market Lead*
- *In-country Corporate Banking Lead*
- *In-country RBWM Lead*

Berdasarkan undangan

Selain anggota inti diatas (apabila diperlukan) sebagaimana ditentukan oleh ketua komite.

Frekuensi Rapat

Rapat ICEC diselenggarakan satu kali dalam sebulan. Rapat darurat dapat diselenggarakan apabila diperlukan.

Selama tahun 2015, telah diselenggarakan 11 (sebelas) kali rapat yaitu pada 22 Januari, 17 Februari, 19 Maret, 28 April, 21 Mei, 19 Juni, 13 Juli, 19 Agustus, 23 September, 22 Oktober dan 19 November 2015. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2015, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Eskalasi

ICEC merupakan sub komite dari EXCO HSBC Indonesia dan juga merupakan sub komite dari *Regional Execution Committee* (REC).

ICEC akan melakukan eskalasi atas risiko / masalah yang tidak dapat diselesaikan melalui salah satu atau kedua komite diatas untuk mendapatkan arahan tergantung dari risiko/ permasalahan tertentu.

A.2.10. Wealth Management Oversight Committee (WMOC) HSBC Indonesia

Tujuan :

Tujuan dibentuknya WMOC adalah:

- Menjunjung standar tertinggi dan integritas reputasi Grup.
- Mereview dan menyetujui / menolak semua produk Wealth untuk didistribusikan melalui saluran RBWM sebelum dieskalasi kepada *the Global Wealth Product Committee* atau RMC HSBC Indonesia.
- Memastikan produk *Wealth* yang didistribusikan melalui RBWM dikembangkan, diproduksi, didistribusikan dan dilayani dengan cara yang menjamin secara konsisten hasil yang adil dan tepat bagi nasabah.
- Memantau pelaksanaan penjualan produk ini dan kinerja produk secara berkelanjutan dan melalui review rutin berbasis risiko sesuai FIM terkait Tata Kelola Produk

By Invitation:

Others – Regional and others on a need basis as determined by the Chair.

Meeting's Frequency

ICEC will meet monthly. Emergency meeting will be called if required.

During 2015, a meeting has been held 11 (eleven) times i.e. on January 22, February 17, March 19, April 28, May 21, June 19, July 13, August 19, September 23, October 22, and November 19, 2015. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2015, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all membes of committee.

Escalation

ICEC is a sub-committee of EXCO HSBC Indonesia as well as a sub-committee of the *Regional Execution Committee* (REC).

ICEC will escalate unresolved risks/issues for direction via either or both routes depending upon the particular risk / issue.

A.2.10. Wealth Management Oversight Committee (WMOC) HSBC Indonesia

Purpose

The objectives of the Country WMOC are:

- Uphold the highest standards and reputational integrity of the Group.
- Review and approve/reject all Wealth products for distribution through RBWM channels prior to escalation to the *Global Wealth Product Committee* or the Country RMC.
- Ensure that Wealth products distributed through RBWM are developed, sourced manufactured, distributed and serviced in a way that ensures consistently fair and appropriate outcomes for customers.
- Monitor the execution of these product sales and product performance on an ongoing basis and through regular risk-based reviews as per the Wealth Product

Wealth.

- Secara proaktif mengidentifikasi isu-isu yang akan datang dan risiko yang muncul dengan melakukan tindakan mitigasi yang tepat.
- Mengawasi pelaksanaan standar dan kebijakan baru dan diperbarui yang disepakati oleh GWMOOC
- Memantau kepatuhan berkelanjutan dengan standar dan kebijakan yang ditetapkan oleh WMOCs global.
- Memberikan pengawasan dan arahan pelaksanaan kepada forum terkait Kerangka Kerja Risiko produk Wealth Management.
- Mendukung penyelesaian Audit dan *review Tematik second line of defences* dan memastikan bahwa setiap temuan yang dihasilkan diselesaikan dalam rentang waktu yang disepakati.

Keanggotaan dan Undangan

Ketua : *Head of RBWM*

Perwakilan dari Unit Bisnis (*Head or equivalent*)

- *Wealth Development*
- *Business Performance*
- *Customer Value Management*
- *Sales and Distribution*

Manufacturers

(Where there is a country presence)

- GB&M - *Head of Global Markets*
- AMG – CEO
- INS- CEO

Lini Pertahanan Kedua / *2nd Line of Defense*

- *International CRO*
- *ASP Risk Management*
- *Head of Finance*
- *Head of ORM*
- *Head of RC & FCC*
- *Head of FCC*
- *Head of Risk*
- *Head of Wealth Risk - Heads of CCR*
- CRO, HSBC Insurance (Designated Personnel in the Country or Region Representative)
- CRO, AMG (Designated Personnel in the Country or Region Representative)

Undangan Tetap :

Lini Pertahanan Kedua/ *2nd Line of Defense*

- Head of Legal
- SVP Tax - Finance Department

Lini Pertahanan Ketiga/ *3rd Line of Defense*

- Head of Internal Audit IMO

Rapat

Rapat diselenggarakan paling kurang satu kali dalam sebulan. Rapat tambahan dapat diselenggarakan atas kebijakan dari ketua komite.

Governance FIM.

- Proactively identify upcoming issues and emerging risks taking the appropriate mitigating actions.
- Oversee the implementation of new and updated standards and policies as agreed by the GWMOOC
- Monitor ongoing adherence to the defined standards and policies set by the Global WMOCs.
- Provide the forum to drive deployment and oversight of the Country Wealth Management Risk Framework.
- Support the completion of Audits and 2LoD Thematic Reviews and ensure that any resulting findings are closed to agreed timescales.

Membership and Invitees

Chair : IMO Head of RBWM

Business Representatives (Head or equivalent)

- *Wealth Development*
- *Business Performance*
- *Customer Value Management*
- *Sales and Distribution*

Manufacturers

(Where there is a country presence)

- GB&M - *Head of Global Markets*
- AMG – CEO
- INS- CEO

2nd Line of Defense

- *International CRO*
- *ASP Risk Management*
- *Head of Finance*
- *Head of ORM*
- *Head of RC & FCC*
- *Head of FCC*
- *Head of Risk*
- *Head of Wealth Risk - Heads of CCR*
- CRO, HSBC Insurance (Designated Personnel in the Country or Region Representative)
- CRO, AMG (Designated Personnel in the Country or Region Representative)

Standing Invitees:

2nd Line of Defense

- Head of Legal
- SVP Tax – Finance Department

3rd Line of Defense

- Head of Internal Audit IMO

Meetings

Meetings shall be held at least monthly. Additional meetings may be convened at the discretion of the chair.

Selama tahun 2015, telah diselenggarakan 11 (sebelas) kali rapat yaitu pada 20 Januari, 16 Februari, 17 Maret, 21 April, 18 Mei, 10 Juni, 3 Juli, 28 Agustus, 30 September, 2 November, dan 4 Desember 2015. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2015, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Kuorum

Kuorum akan dicapai dengan kehadiran enam anggota Komite dimana salah satunya harus merupakan Ketua komite atau apabila Ketua komite berhalangan, Wakil Ketua komite yang telah ditunjuk; dan dua peserta rapat dari departemen *Risk* dan *Compliance*.

Eskalasi

HSBC Indonesia harus mengikuti prosedur eskalasi sesuai dengan FIM tentang Petunjuk Eskalasi. Keputusan yang belum terselesaikan pada rapat WMOC di Indonesia harus dieskalasi ke Group WMOC untuk diselesaikan. Semua keputusan yang dihasilkan oleh WMOC Indonesia harus dilaporkan ke Group WMOC dan Country RMC sebagai dokumen

Agenda Rapat

Materi agenda rapat diharapkan sudah disampaikan ke Sekertatis 2 (dua) minggu sebelum rapat dimulai. Agenda dan kertas kerja akan dikirimkan ke semua anggota paling lambat 3 (tiga) hari kerja sebelum rapat dimulai.

Agenda rapat mencakup :

- Risalah rapat terakhir dan pengkinian informasi atas pelaksanaan terhadap rencana tindak lanjut;
- Review Produk termasuk produk spesifik yang dieskalasi untuk mendapatkan persetujuan;
- Pengkinian informasi atas penjualan produk dan hasil penjualannya;
- Pengkinian informasi tentang permasalahan yang terkait dengan kebijakan implementasi;
- Pengkinian informasi tentang risiko termasuk kepatuhan terhadap *risk appetite statement*;
- Pengkinian informasi tentang kualitas penjualan WEM.

During 2015, a meeting has been held 11 (eleven) times i.e. on January 20, February 16, March 17, April 21, May 18, June 10, July 3, August 28, September 30, November 2, and December 4, 2015. Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

During 2015, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Quorum

Quorum will be achieved by the attendance of six members of the Committee, one of whom must be either the Chair or, in his/her absence, the designated Deputy Chair; and any two Risk and Compliance attendees.

Escalation

Country should follow the escalation procedure as per FIM regarding Escalation Guidelines. Unresolved decisions at the country WMOC must be escalated to the Group WMOC for resolution. All decisions made by the local WMOC must be reported to the Group WMOC and Country RMC for noting.

Meeting Agenda

Agenda items are advised to the Secretary 2 (two) weeks before each meeting. The agenda and working papers will be delivered at least 3 (three) working days before the meeting.

The following meeting agenda should be adopted:

- Last Meeting Minutes and Action Update;
- Product review including specific products escalated for approval;
- Update on Product Sales and Product Performance;
- Update of issues with policy implementation / adherence;
- Risks update including adherence with risk appetite statement;
- Updates on WEM Sales Quality

Risalah Rapat

Sekretaris akan mempersiapkan risalah rapat setiap selesai rapat dan ringkasan rencana tindakan yang harus ditindak lanjuti untuk disampaikan kepada anggota Komite dan peserta yang diundang rapat untuk direview dalam 1 (satu) minggu setelah tanggal rapat.

A.2.11. Retail Banking Wealth Management Price Change Forum (RBWM PCF)

Tujuan

Tujuan pembentukan RBWM-PCF adalah :

- Untuk memastikan *pricing* adalah wajar dan transparan dan didisain untuk meningkatkan hubungan dengan nasabah dan untuk memastikan produk menguntungkan dan dapat bersaing di pangsa pasar perbankan.
- Mereview dan menyetujui atau menolak semua usulan pricing untuk produk RBWM.
- Memastikan kepatuhan terhadap Prinsip Keadilan Nasabah / *Customer Fairness Principle*.

Tata Kelola

- Kepala Produk dan Proposisi akan mempresentasikan permohonan perubahan harga (PCR) ke PCF untuk produk sebagai berikut:
 - Kartu Kredit
 - Pinjaman Konsumer
 - KPR
 - Fasilitas Cerukan
 - Tabungan
 - Reksadana
 - Obligasi
 - Asuransi
 - Valas
 - *Structured Products*
 - Biaya-biaya Perbankan
- Sebelum pertemuan PCF dilaksanakan, informasi berikut perlu disajikan dan disetujui:
 - Latar belakang perubahan
 - Pricing sekarang dan perubahannya
 - Perbandingan dengan pesaing
 - Pengaruh terhadap Pendapatan
 - Tanggal efektif
- PCR dianggap resmi bila terdapat persetujuan dari minimal 6 pihak di bawah ini:
 - *Head of RBWM*
 - *Head of CVM*

Minutes of Meeting

The Secretary will prepare the minutes of each meeting and a summary of action points for review to be cascaded to Committee members and attending guests within 1 (one) week post meeting.

A.2.11. Retail Banking Wealth Management Price Change Forum (RBWM PCF)

Purpose

The objectives of the IMO RBWM-PCF are:

- To ensure pricing is fair and transparent and is designed to deepen customer relationships and to ensure products are profitable and can compete in the market.
- Review and approve/reject all pricing proposal for RBWM products.
- Ensuring adherence to group Customer Fairness Principle

Governance

- Product and Proposition Heads will present Price Change Requests (PCR) to the PCF for the following products:
 - Credit Cards
 - Personal Loans
 - Mortgages
 - Overdrafts
 - Liabilities
 - Mutual Funds
 - Bonds
 - Insurance
 - Cash FX
 - Structured Products
 - Banking Fees
- Prior to the PCF meeting the following informations are required to be presented and signed-off :
 - Background of changes
 - Current and Proposed price changes
 - Competitor benchmarking and/or costs
 - Revenue impact
 - Effective date
- PCR will be completed if carries approvals from minimum 6 (as bold) from below parties:
 - *Head of RBWM*
 - *Head of CVM*

- *Head of BPM*
- *Head of Wealth Management*
- *Head of Network*
- *Head of RBWM Finance*
- Representatif Kepatuhan
- Representatif Hukum
- *Credit Risk* (hanya untuk produk asset)

- Pihak yang berwenang untuk memberi persetujuan dapat memilih pengganti atau perwakilan dalam pengambilan keputusan selama ketidakhadirannya.
- PCF akan:
 - Mereview dan menyetujui atau menolak usulan pricing
 - Memastikan bahwa pricing adalah wajar dan transparan, sesuai dengan strategi HSBC, untuk mengurangi risiko reputasi yang mungkin timbul dari penjualan.
 - Tarik rekomendasi sebelumnya untuk persetujuan jika dan ketika informasi yang diterima yang menunjukkan bahwa kepatuhan, reputasi atau risiko regulasi menjadi terlalu tinggi dan tidak dapat diatasi secara efektif.
 - Mencari masukan dari representative Kepatuhan dan Hukum mengenai struktur pricing (terutama yang ada kontrol regulasi dikenakan pada pricing) dan mengundang perwakilan tersebut untuk pertemuan di mana diperlukan. Jika ada ketidaksetujuan dengan Departemen Kepatuhan harus diajukan ke Head of RBWM untuk keputusan.

- Head of BPM
- Head of Wealth Management
- Head of Network
- Head of RBWM Finance
- Compliance
- Legal
- Credit Risk (only for Consumer Asset products)

- Approvers may nominate alternates or delegates in decision making during absence.
- The PCF will:
 - Review and recommend for approval or reject proposed price changes as appropriate.
 - Ensure that products are fairly priced, transparent and aligned to HSBC strategy, to reduce potential reputation risk arising from sale.
 - Withdraw previous recommendations for approval if and when information is received which indicates that compliance, reputation or regulatory risk becomes too high and cannot be mitigated effectively.
 - Seek inputs from the Heads of Legal and Compliance on pricing structures (particularly where there is regulatory control imposed on pricing) and invite such representatives to the meetings where required. Any disagreement with Compliance should be escalated to the Head of RBWM for decision.

Anggota

Ketua : *Head of Customer Value Management*

Perwakilan unit bisnis (Head atau setingkatnya)

- *Business Performance Management*
- *Wealth Development*
- *Customer Value Management*
- *Sales and Distribution*
- *Finance*
- *Consumer Credit Risk*

Perwakilan dari departemen Hukum dan Kepatuhan

- Departemen Kepatuhan
- Departemen Hukum

Sekretaris Komite

- Perwakilan dari *Business Process Management*

Members

Chair : IMO Head of Customer Value Management

Business Representatives (Head or equivalent)

- IMO RBWM
- Business Performance Management
- Wealth Development
- Network
- RBWM Finance
- IMO CCR

Legal and Compliance Representatives

- IMO Compliance
- IMO Legal

Committee Secretary

- Representative from IMO BPM

Rapat

Komite / Forum akan melakukan pertemuan setiap tiga bulan. Pertemuan *ad-hoc* dapat dilakukan jika diperlukan. Kuorum untuk pertemuan PCF adalah lima pihak (termasuk anggota yang didelegasikan), salah satunya harus Chair, atau Wakil Ketua di ketidakhadirannya.

PCR dapat dikirim ke anggota Forum melalui email. Para anggota dalam hal ini akan membalas melalui email dengan tembusan ke semua anggota Forum (termasuk Sekretaris) dan menyatakan apakah mereka setuju atau tidak terhadap rekomendasi perubahan harga yang kemudian akan dicatat dalam *notulen* pertemuan PCF berikutnya.

Selama tahun 2015, telah diselenggarakan 4 (empat) kali rapat yaitu pada 20 Maret, 19 Juni, 14 September dan 15 Desember 2015.

Selama tahun 2015, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Tanggung Jawab

RBWM PCF bertanggung jawab untuk mengawasi dan memutuskan hal – hal berikut di bawah ini :

- Strategi *pricing*
- Penetapan *pricing* untuk nasabah dan promosi
- Review perubahan *pricing* termasuk perubahan semua bunga dan *fee*, insentif uang tunai untuk produk / layanan.

Agenda Rapat

Agenda rapat berikut ini harus diterapkan :

- Membahas risalah rapat sebelumnya dan update tindakan yang telah dilakukan
- *Price Change Requests* berikut persetujuan resmi seperti yang disebutkan di atas

Minutes Rapat

Sekretaris akan menyiapkan notulen dari setiap pertemuan dan ringkasan tindakan untuk direview oleh anggota Forum dan peserta dalam waktu satu minggu setelah pertemuan.

Meetings

The Committee/Forum shall meet on a quarterly basis. Other ad-hoc meetings may be called if necessary. The quorum for meetings of Forum shall be five (including any delegated members), one of whom should be the Chair, or in his/her absence, the designated Deputy Chair.

Price Change Recommendations may also be sent to the Forum members via email. The members will in these cases reply via email copying in all members of the Forum (including the Secretary) and say whether they agree or disagree with the recommendation. This will then be recorded in the minutes of the next PCF meeting.

During 2015, a meeting has been held 4 (four) times i.e. on March 20, June 19, September 14, and December 15, 2015.

During 2015, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Responsibilities

The IMO RBWM - PCF is responsible to monitor and decide the following:

- Price strategy
- Price setting for customers & campaigns
- Price change review includes all interest & fee changes, cash incentives for products / services.

Meeting Agenda

The following meeting agenda should be adopted:

- Last Meeting Minutes and Action Update
- Price Change Requests, including appropriate sign-offs as mentioned above.

Meeting Minutes

The Secretary will prepare the minutes of each meeting and a summary of action points to be cascaded to Forum members and attending guests within one week post meeting for their review.

A.2.12. Valuation Committee

Tujuan

Valuation Committee menyelenggarakan rapat secara bulanan dan harus, apabila memungkinkan, menghadirkan perwakilan senior dari divisi *Front Office, Product Control & Market Risk* (Treasury Finance). *Valuation Committee* minimum memiliki tanggung jawab sebagai berikut :

- Mereview hasil process IPV (*Inpedendent Price Verification*) akhir bulan
- Mereview penilaian dan posisi yang tidak terlingkup dalam proses IPV
- Memberikan persetujuan atas toleransi untuk investigasi perbedaan IPV
- Mereview and memonitor integritas dan keabsahan atas sumber data pasar utama yang digunakan pada proses IPV
- Mereview pengecualian yang diusulkan terhadap prosedur IPV
- Memberikan persetujuan atas perubahan parameter model
- Mereview semua metodologi penyesuaian fair value dan angkanya dengan fokus utama pada penyesuaian terhadap faktor ketidakpastian pasar
- Memperhatikan dan mengkaji masalah valuasi – setiap masalah valuasi yang subjektif dengan dampak potensial melebihi USD 1 juta harus dibahas di rapat
- Mereview perselisihan jaminan/ collateral yang melebihi USD 10 juta yang terjadi selama lebih dari 5 (lima) hari kerja (tanpa memperhatikan apakah telah selesai pada tanggal rapat valuation committee dan mempertimbangkan atas tambahan CRA untuk setiap perselisihan yang masih berjalan pada akhir bulan
- Memperhatikan setiap potensi masalah kinerja model untuk diinvestigasi lebih lanjut
- Mereview analisa *uncertainty* secara triwulanan

Valuation Committee harus didokumentasikan. Risalah rapat harus diunduh melalui system *PALMS (Product Approval and Limitations Monitoring system)* untuk keperluan review regional *Product Control*. *Valuation Committee* akan mengikuti petunjuk sebagaimana tercantum dalam Market FIM bagian B.61.10.2.

Anggota Komite

- SVP GM Product Control (Ketua)
- AVP GM Product Control (Sekertaris)
- Head of Global Markets
- Head of Trading
- SVP FX Trading
- Head of *Balance Sheet Management*

A.2.12. Valuation Committee

Purpose

IMO Valuation Committees meets monthly, and should, where possible, feature senior representation from Front Office, Product Control & Market Risk (Treasury Finance). As a minimum, Valuation Committees should have the following responsibilities;

- review of the results of the month-end IPV process
- review of untested positions and assessment of the marks adopted
- approval of tolerances for the investigation of IPV variances
- review and monitor the integrity and reliability of key market data sources used in the IPV process
- review any proposed exceptions to IPV procedures
- approval of changes to model parameters
- review of all fair value adjustment methodologies and amounts, with particular focus on uncertainty adjustments
- highlight and assess valuation issues - any subjective valuation issue with a potential impact in excess of USD 1m should be considered in meetings
- review of all collateral disputes in excess of USD 10m that have persisted in excess of 5 business days (regardless of whether resolved at the Valuation Committee meeting date) and consideration of additional CRA for any such disputes still outstanding at the month end date
- highlight any potential model performance issues for further investigation
- review quarterly uncertainty analysis

Valuation Committees must be minuted. IMO's VC minutes is submitted for Product Control regional review purpose via *PALMS (Product Approval and Limitations Monitoring system)*. The Valuation Committee will follow the guidelines as per Market FIM section B.61.10.2.

Committee Members

- SVP GM Product Control (Chairperson)
- AVP GM Product Control (Secretary)
- Head of Global Markets
- Head of Trading
- SVP FX Trading
- Head of Balance Sheet Management

Delegasi dari anggota diatas dapat menghadiri rapat dan juga dapat berasal dari lini bisnis tertentu seperti Treasury dan Treasury Finance apabila diperlukan.

Risalah Rapat

Risalah rapat akan diterbitkan dan diunduh melalui system *PALMS (Product Approval and Limitations Monitoring system)* dengan tenggat waktu sampai hari kerja ke-10 pada bulan berikutnya.

Risalah rapat komite akan memberikan kewenangan dan keputusan yang diperlukan yang akan disetujui oleh anggota mayoritas yang menghadiri rapat.

Merupakan tanggung jawab dari anggota untuk memastikan bahwa keputusan diimplementasikan dalam masing – masing area otoritasnya.

Rapat

Rapat akan diselenggarakan secara bulanan.

Selama tahun 2015, telah diselenggarakan 12 (dua belas) kali rapat yaitu pada 3 February, 17 dan 31 Maret, 4 dan 29 Mei, 13 dan 31 Juli, 31 Agustus, 30 September, 30 Oktober, 30 November dan 31 Desember 2015. Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan peran dan fungsi komite ini (seperti diuraikan diatas)

Selama tahun 2015, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/ dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan distribusikan kepada semua anggota komite.

Kuorum

Ketua komite (atau pengganti yang dipilih) dan 2 (dua) anggota komite penuh akan dinyatakan sebagai kuorum.

Laporan:

Sekretaris akan membuat salinan risalah rapat setelah selesai rapat untuk diunduh melalui system *PALMS (Product Approval and Limitations Monitoring system)*.

Setiap terdapat permasalahan terkait valuation dengan potensi dampak melebihi dari USD 1 juta akan dilaporkan ke Head of Finance.

Delegates of the above members may attend meetings and may also come from specific business lines such as Treasury and Treasury Finance as required.

Minutes:

Minutes will be produced and uploaded to *PALMS (Product Approval and Limitations Monitoring system)* by Working Day 10 of following month.

The Minutes of Committee will provide the requisite authority and decisions will be agreed by a simple majority of members attending the meeting.

It is the responsibility of members to ensure that decisions are implemented within their respective areas of authority.

Meetings:

Meetings will be held monthly.

During 2015, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on February 3, March 17 and 31, May 4 and 29, July 13 and 31, August 31, September 30, November 30, and December 31, 2015. Discussion topics and its realisation were in accordance with the role and function of this committee (as described above).

During 2015, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all membes of committee.

Quorum:

The Chairperson (or his/her nominated substitute) and two full members of the Committee will constitute a quorum.

Reporting:

Minutes will be produced and uploaded to *PALMS (Product Approval and Limitations Monitoring system)* by Working Day 10 of following month.

Any valuation issue with a potential impact in excess of USD 1m is to be reported to Head of Finance.

A.2.13. Business Control Committee (BCC)

Tujuan

- Untuk mengelola risiko operasional selalu dalam appetite, menjalani atau sebaliknya mengeskalasi masalah dan eksposur risiko.
- Untuk mengkoordinir, mengkomunikasikan dan memberikan manajemen 'front to back' secara efektif dan menunjang untuk semua lini bisnis Global Markets.
- Untuk memastikan pemahaman kolektif dan manajemen operasional risk di seluruh lingkungan bisnis.

Frekuensi Rapat

Rapat diselenggarakan secara bulanan

Anggota Komite

- SVP & Head of Global Markets (Ketua)
- Markets COO (Alternatif)
- Regional BRCM (Tim Regional)
- Regional Op Risk (Tim Regional)
- Regional Internal Audit (Tim Regional)
- Perwakilan Senior dari *Control and Support Functions* berikut :
 - Product Control
 - GM Operations
 - GM – IT
 - Kepatuhan
 - FCC

Peserta Non- anggota

Peserta non-anggota dapat diminta untuk hadir setiap saat, apabila diperlukan.

Kuorum

Rapat BCC dapat dilaksanakan tergantung pada kehadiran atas perwakilan minimum untuk membentuk kuorum, baik Ketua atau pengganti harus hadir. Apabila tidak memenuhi, rapat kemungkinan akan dibatalkan atau dijadwal ulang. Minimum kehadiran adalah 1 (satu) perwakilan *Front Office*, 1 (satu) *Market Operations*, 1 (satu) *Product Control* dan 1 (satu) perwakilan tim regional.

Selama tahun 2015, telah diselenggarakan 12 (dua belas) kali rapat yaitu pada 26 Januari, 25 Februari, 26 Maret, 27 April, 27 Mei, 22 Juni, 29 Juli, 20 Agustus, 30 September, 29 Oktober, 26 November dan 16 Desember 2015.

Selama tahun 2015, tidak terdapat perbedaan pendapat/ dissenting opinion yang terjadi selama rapat. Dalam hal terjadi perbedaan pendapat/

A.2.13. Business Control Committee (BCC)

Purpose

- To manage operational risk within appetite, address or otherwise escalate issues and risk exposure.
- To coordinate, communicate and provide effective 'front to back' management and support for all Global Markets' lines of business.
- To ensure a collective understanding and management of the operational risks across the business environment.

Frequency of Meetings

Monthly

Committee Members

- SVP & Head of Global Markets (Chair)
- Markets COO (Alternate Chair)
- Regional BRCM (Regional Team)
- Regional Op Risk (Regional Team)
- Regional Internal Audit (Regional Team)
- Senior representative from the following GM related Control and Support Functions:
 - Product Control
 - GM Operations
 - GM – IT
 - Compliance
 - FCC

Non-member Attendees

Non-member attendees may be requested to attend from time to time, as needed.

Quorum

The BCC meeting can proceed subject to attendance of minimum representatives to form the quorum, of which either the chair person or the alternate chair person must be present. Failing which, the meeting will either be cancelled or rescheduled. Minimum attendance is 1 (one) Front Office representatives, 1 (one) Market Ops, 1 (one) Product Control & 1 (one) Regional Team representatives.

During 2015, a meeting has been held 12 (twelve) times i.e. on January 26, February 25, March 26, April 27, May 27, June 22, Juli 29, August 20, September 30, October 29, November 26, and December 16, 2015.

During 2015, there were no dissenting opinions that occur during the meeting. In the event of a

dissenting opinion, akan dicantumkan di dalam risalah rapat mengenai alasan perbedaannya dan didistribusikan kepada semua anggota komite.

Prosedur

Semua permasalahan yang dibahas secara resmi akan didokumentasikan dan perkembangan atas akuntabilitas/ tindakan terkait akan dimonitor oleh forum.

Risalah Rapat

Salinan risalah rapat diedarkan kepada anggota komite dan peserta yang hadir dalam rapat oleh sekretaris yang ditunjuk.

Obyektif

- Untuk mengelola risiko operasional dalam risk appetite yang disetujui; mengidentifikasi, memonitor dan memastikan resolusi atas semua risiko yang terjadi dan bersifat material yang mempengaruhi bisnis. Memastikan eskalasi masalah risiko operasional yang signifikan kepada komite pengendalian internal dan risiko baik di Indonesia maupun regional.
- Untuk mengkomunikasikan antara unit bisnis dan fungsi pendukung utama dan memberitahukan pesan tata kelola utama.
- Untuk mengawasi evaluasi formal terhadap pengendalian insiden dan pengecualiannya termasuk juga jejak dan pemecahan atas masalah control yang sedang berjalan.
- Untuk memberikan pandangan 'front to back' yang benar dan konsisten terhadap bisnis.
- Semua BCC harus dikelola dan didorong oleh lini bisnis yang bertanggung jawab untuk memimpin komite dengan dukungan tim risiko operasional

Agenda Rapat

Setiap rapat akan mengikuti agenda di bawah tergantung pada perubahan penting yang ditentukan oleh Ketua BCC :

- Mereview risalah rapat dan tindakan sebelumnya
- Mereview dan memberikan konfirmasi atas *Front to Back Residual Risk Heatmap*
- Inisiatif baru; Due diligence produk
- Update terkait audit
- Penilaian Kontrol dan Risiko dan Risiko yang terjadi
- Status dari tindakan atas perbaikan kontrol yang dibutuhkan
- Update dari rapat risiko operasional regional
- Insiden risiko operasional

dissenting opinion, it will be included in the minutes of the meeting on the reason of dissenting opinion and distributed to all members of committee.

Procedure

All issues raised will be formally minuted, and progress on related actions/accountabilities will be monitored by the forum.

Minutes

Copies of minutes are circulated to Committee members and attendees by the designated Secretary.

Objectives

- To manage operational risks within agreed risk appetite; identify, monitor and ensure resolution of all material and emerging risks affecting the business. Ensuring escalation of significant operational risk issues to the appropriate Indonesia and Regional Risk and Internal Control Committees.
- To enable communication between the business and key support functions, and for dissemination of key governance messages.
- To oversee a formal evaluation of control incidents and exceptions, as well as the tracking and resolution of on-going control issues
- To provide a true and consistent 'front to back' view of the business
- All BCCs must be managed and driven by the line of business responsible for chairing the committee with support from the Operational Risk team

Proceedings

Each meeting will be subject to the following agenda, subject to necessary changes as determined by BCC Chair:

- Review of Previous Minutes and Actions
- Review and confirmation of Front-to-Back Residual Risk Heatmap
- New Initiatives; Product Due Diligence
- Audit Update
- Risk and Control Assessment & Emerging Risk
- Status of Actions on Controls Requiring Improvement
- Updates from Regional Ops Risk Meetings
- Operational Risk Incidents

- Eskalasi dari Fungsi Support utama
- Eskalasi dari RMC Indonesia dan atau Komite Risiko Operasional Regional
- Topik lainnya

Pokok bahasan dan realisasi dalam setiap rapat adalah sesuai dengan tujuan dan agenda pembentukan komite ini (seperti diuraikan diatas)

Kebijakan Eskalasi

Semua risiko yang signifikan (contoh red items pada Heatmaps, masalah yang belum selesai dalam jangka waktu lama/ stale amber items, masalah risiko yang terjadi yang belum selesai, eksposur diluar risk appetite) yang diangkat di BCC harus dieskalasi kepada Rapat Manajemen Risiko Operasional Regional dan juga komite yang lebih tinggi dari BCC seperti RMC.

Hal yang diagendakan harus dimasukkan pada semua BCC dimana Ketua harus setuju masalah tersebut yang perlu untuk dieskalasi. Masalah ini kemudian harus dieskalasi secara tepat oleh unit fungsional terkait atas masalah terkait.

Dokumentasi Pendukung

Laporan pendukung dibutuhkan untuk setiap poin agenda utama. Penilaian Kontrol dan Risiko Bisnis adalah salah satunya juga metrik yang akurat dan tepat waktu yang diberikan oleh fungsi kontrol dan pendukung yang mengukur efektifitas control utama. Dokumentasi pendukung lainnya harus termasuk risalah rapat dari rapat sebelumnya dan masalah yang masih berjalan dan daftar tindakan dan juga termasuk ringkasan keuangan dan daftar inisiatif utama (saat ini atau yang akan datang). Materi pendukung harus diedarkan minimum 24 jam sebelumnya

A.2.14. Incentive Committee

Cakupan

Incentive Committee HSBC Indonesia harus mereview skema insentif untuk seluruh HSBC Indonesia.

Contoh skema insentif termasuk :

- Skema insentif utama (seperti GWIP, Non-GWIP, RBIF, GCIF)
- Skema Pengakuan RBWM, CMB, Global Function/ HTS

Obyektif

Tujuan dari komite ini adalah untuk mereview dan menyetujui skema insentif termasuk perubahannya dan semua skema baru sejalan dengan tujuan dan obyektif perusahaan dan membuat rekomendasi

- Escalations from Key Support Functions
- Escalations to Regional Operational Risk Committee and/or Indonesia RMC
- Any Other Business

Discussion topics and its realisation were in accordance with the objective and agenda (as described above).

Escalation Policy

All 'significant risk items' (e.g. red items on Heatmaps, long term unresolved/ stale amber items, unresolved emerging risk issues, exposures outside of risk appetite) raised at the BCC must be escalated to the Regional Operational Risk Management Meeting as well as other relevant higher BCC or local governance committees (eg. RMC).

An agenda item must be included at all BCCs against which the Chair must agree those issues which require escalation. These issues should then be appropriately escalated by the relevant function to which the issue relates.

Supporting Documentation

A supporting pack is required for each of the main agenda points. The Business's Risk and Control Assessment must be an insert as well as timely and accurate metrics provided by support and control functions that measure the effectiveness of the key controls. Other supporting documentation should include minutes from the prior meeting and a running issue and action log, and may also include summary financials and a list of key initiatives (both current and impending). Supporting materials must be circulated at minimum 24 hours in advance.

A.2.14. Incentive Committee

Scope

The Local Incentive Committee shall review incentive schemes for all IMO.

Examples of incentive schemes include:

- Core incentive scheme (i.e. GWIP, Non-GWIP, RBIF, GCIF)
- RBWM, CMB, Global Function/HTS Recognitions schemes

Objective

The purpose of the Committee is to review and approve incentive schemes, including amendments and all new schemes, with reference to corporate goals and objectives and to make recommendations to business with

untuk bisnis terkait mekanisme skema, pendanaan, struktur pembayaran, kepatuhan dan kontrol risiko apabila dianggap sesuai oleh Komite.

Keanggotaan Komite

- Perwakilan Human Resources (Ketua)
- Perwakilan Bisnis
- Perwakilan Finance
- Perwakilan Hukum dan Kepatuhan
- Perwakilan Risiko

Divisi Performance and Reward HRD akan memimpin komite dan mengkoordinir persetujuan skema insentif. Apabila diperlukan, Tim Performance and Reward akan menyampaikan rekomendasi komite untuk mendapatkan persetujuan dari regional.

Rapat dan Kuorum

Komite akan menyelenggarakan rapat dengan frekuensi yang disesuaikan apabila diperlukan. Kuorum rapat komite harus 2 (dua), dimana salah satunya harus Ketua Komite, kecuali berhalangan hadir karena keadaan tidak terduga.

Selama tahun 2015, Incentive Committee tidak menyelenggarakan rapat karena belum terdapat skema insentif yang harus diberikan persetujuan.

Risk Appetite

Risk Appetite HSBC Grup, HBAP Regional dan HSBC Indonesia atau grup nasabah harus digunakan dan dipertimbangkan pada saat mereview dan memberikan persetujuan untuk semua skema insentif, termasuk semua skema baru dan perubahannya atas skema yang telah ada. Dalam hal ini harus mencakup rekomendasi terkait dengan mekanisme skema, pendanaan, struktur penggajian, kepatuhan dan pengendalian risiko sesuai dengan pertimbangan komite.

Tanggung Jawab Komite

Komite harus mereview kerang acuannya/ Term of Reference setiap tahun, mengevaluasi efektivitasnya dan merekomendasikan setiap perubahan penting kepada Head of Performance and Reward. Tanpa membatasi obyektif Komite secara umum, Komite harus memiliki tanggung jawab sebagai berikut :

Human Resources

- **Performance & Reward**
 - Mendukung pengembangan dan review proposal insentif dengan terlibat secara aktif dalam rancangan skema
 - Menilai dan memahami dampak skema pendanaan atas variable pay
 - Memastikan bahwa skema telah mematuhi

respect to scheme mechanics, funding, pay structure, risk control and compliance, as the Committee may consider appropriate

Committee constituency:

- Human Resources delegates (Chair)
- Business delegates
- Finance delegates
- Legal and Compliance delegates
- Risk delegates

Performance and Reward will chair the Committee and coordinate the approval of incentive schemes. Should required Performance and Reward team will send the Committee recommendation for Regional approvals

Meetings and Quorum

The Committee shall meet with such frequency as it may consider appropriate. The quorum for meetings of the Committee shall be two, one of whom should be the Committee Chairman, unless he / she are unable to attend due to exceptional circumstances.

During 2015, Incentive Committee did not hold meetings because there was no approval on incentive scheme should be given by Committee.

Risk Appetite

The Risk Appetite of HSBC Group, HBAP region and a country or customer group should be referenced and considered in the review and approval of all incentive schemes, including all new schemes and amendments to existing schemes. This should extend to recommendations with respect to scheme mechanics, funding, pay structure, risk control and compliance as the Committee may consider appropriate.

Responsibilities of the Committee

The Committee shall review the terms of reference on an annual basis, evaluate its effectiveness, and recommend any necessary changes to the Head of Performance and Reward. Without limiting the generality of the Committee's objectives, the Committee shall have the following responsibilities:

Human Resources

- **Performance & Reward**
 - Support the development and review of incentive proposals by being actively involved in scheme design.
 - Assess and understand the scheme impact on variable pay funding.
 - Ensure that the scheme is compliant to

tata kelola reward dan mengikuti Strategi Reward Grup bahwa setiap formula penggajian adil, masuk akal, memadai dan tidak berlebihan.

- Memastikan bahwa skema bersifat komersial dan secara finansial menguntungkan
- Menilai tingkat risiko reputasi

• **HR Generalist**

- Mengelola komunikasi dengan perwakilan karyawan apabila diperlukan
- Memastikan bahwa setiap pelatihan karyawan yang dibutuhkan dikelola
- Memfasilitasi perkembangan karir dan strategi pengelolaan kinerja
- Memastikan bahwa bentuk skema bagian dari strategi HR secara keseluruhan
- Employee Relations untuk mereview apabila skema mencakup tugas dan tanggung jawab ganda dan memastikan skema bebas dari masalah ER
- Menilai tingkat risiko reputasi

Business (e.g. RBWM, CMB, Collection, GF/HTS)

- Mereview mekanika skema dalam hal penetapan target dan ambang batas
- Memastikan bahwa metrik skema sejalan dengan rencana dan strategi bisnis
- Membandingkan dengan persaingan
- Menilai tingkat risiko reputasi

Finance

- Mereview analisa biaya dan manfaat skema dan menyetujui anggaran/ pendanaan skema
- Memastikan skema secara finansial menguntungkan dan dalam kisaran *the Rolling Operating Plan* (ROP)

Legal & Compliance

- Mereview skema dan memberikan advis terkait dengan masalah peraturan atau kepatuhan terkait dengan pengimplementasian skema dan/ atau cara mengadministrasikan skema berdasarkan persyaratan hukum dan peraturan di Indonesia.
- Menilai tingkat risiko reputasi

Risiko

- Memastikan bahwa transaksi adalah / akan berorientasi murni pada nasabah, tujuan mereka bonafit, dan bahwa mereka akan menahan pemeriksaan oleh pihak ketiga jika rincian yang masuk ke dalam domain publik, yaitu bahwa mereka akan lulus, secara berkelanjutan, "*the acid test*" bahwa direktur, karyawan dan nasabah HSBC tidak akan malu untuk melihat transaksi tersebut

Reward governance and follows the Group Reward Strategy that any formulaic payment is fair, reasonable, appropriate and not excessive.

- Ensure the scheme is commercial, and financially viable.
- Assess reputation risk level

• **HR Generalist**

- Manage the communication with the employee representatives where required.
- Ensure that any required employee training is arranged.
- Facilitate career progression (career path) and performance management strategies.
- Ensure that the scheme forms part of overall HR strategy.
- Employee Relations to review if the scheme covers unionized roles and ensure the scheme is free from any ER issues
- Assess reputation risk level

Business (e.g. RBWM, CMB, Collection, GF/HTS)

- Review the scheme mechanics in terms of target and threshold settings.
- Ensure that the scheme metrics are in line with business strategy and plan.
- Compare with the competition
- Assess reputation risk level

Finance

- Review cost / benefit analysis of the scheme and sign off on the budgeting / funding of the scheme
- Ensure the scheme is financially viable and within the *Rolling Operating Plan* (ROP)

Legal & Compliance

- Review the scheme and advise on regulatory or compliance issues pertaining to the implementation of the scheme and /or how the scheme should be administered according to local legal and regulatory requirements.
- Assess reputation risk level

Risk

- Ensure that transactions are/will be genuinely customer-driven, their purpose bona fide, and that they would withstand scrutiny by third parties if details were to come into the public domain, i.e. that they would pass, on a continuing basis, the "*acid test*" that HSBC's directors, staff and customers would not be embarrassed to see such transactions described and analyzed publicly.

dijelaskan dan dianalisis secara terbuka.

- Penjualan dan layanan produk kredit ritel harus tergantung pada penilaian risiko yang sangat baik termasuk tes kelayakan.
- Persetujuan dari fungsi Credit Risk Management diperlukan untuk semua skema insentif tenaga penjual produk kredit.

- Sales of retail credit products and services must be subject to robust risk assessment, including affordability tests.
- Approval of the Credit Risk Management function is required for all credit sales incentive schemes

A.2.15. Pension Committee

Tujuan

Pension Committee bertanggung jawab untuk mengawasi manajemen strategis atas rencana pension iuran tetap yang dikenal sebagai Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK).

Obyektif

Komite di HSBC Indonesia bertanggung jawab untuk mengelola rencana pension iuran tetap HSBC Indonesia. Komite mereview dan memberikan persetujuan hal – hal yang berhubungan dengan rencana pensiun dan termasuk memonitor dan proses manajemen risiko, pengaturan komunikasi yang memadai dengan rencana pemangku kepentingan.

Keanggotaan

Ketua : *SVP & Head of Human Resources*

Anggota :

- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Head of Global Markets*

Rapat

Komite harus menyelenggarakan rapat pada saat diperlukan untuk setiap masalah terkait pensiun atau berdasarkan permintaan dari anggota komite lainnya (dan delegasinya). Selama rapat, setidaknya Ketua dan 2 (dua) anggota komite harus hadir.

Untuk tujuan pemantauan secara berkala, semua delegasi/ anggota kerja akan bertemu dengan Fund Manager Dana Pensiun dan Administrator Plan secara regular setidaknya dua kali dalam setahun. Masalah yang diangkat dari rapat delegasi dapat diteruskan ke komite jika diperlukan.

Selama tahun 2015, telah diselenggarakan 1 (satu) kali rapat yaitu pada 29 Oktober 2015 dengan agenda update dari Astra, BNPP dan hal lain terkait *Global Pension Risk and Pension Risk governance*.

A.2.15. Pension Committee

Scope

The Pension Committee shall be responsible to oversee the strategic management of Defined Contribution (DC) pension plan (known as DPLK or Dana Pensiun Lembaga Keuangan).

Objective

A committee within IMO responsible for managing HSBC Indonesia's with DC pension plan. The committee review and approve matters relevant to the DC plan and includes monitoring and risk management processes, adequate communication arrangements with plan stakeholders.

Membership

Chair : *SVP & Head of Human Resources*

Members :

- *Head of Risk*
- *Head of Finance*
- *Head of Global Markets*

Meetings

The Committee shall hold meetings whenever required for any DC related issues or as per the request from any of the Committee member (and its delegates). During such meetings at least the Chair and 2 (two) Committee members must be present.

For the purpose of periodic monitoring, all delegates/working members will meet regularly at least twice annually with the DC Fund Manager and Plan Administrator. Issues arising from the delegates meeting may then be cascaded up to the Committee as and when required.

During 2015, a meeting has been held 1 (one) time i.e. on October 29, 2015 with agenda : Update from Astra, Update from BNPP, AOB: Updates on Global Pension Risk and Pension Risk governance

Tanggung Jawab Komite

Komite harus mereview kerangka acuannya setiap tahun, evaluasi efektifitasnya dan merekomendasikan setiap perubahan penting kepada ketua komite. Tanpa membatasi obyektif Komite secara umum, Komite harus memiliki tanggung jawab sebagai berikut :

SVP & Head of Human Resources

Performance & Reward

- Mereview ketentuan rencana pensiun untuk karyawan dan kontribusi oleh HSBC dan karyawan atas rencana pensiun tersebut sebagai bagian dari total remunerasi (strategi benefit)
- Memberikan informasi dan pandangan kepada komite dan meminta persetujuan terhadap setiap perubahan material terhadap rencana
- Mereview and merekomendasikan hal – hal yang relevan kepada Global Pensions Oversight Committee
- Menilai tingkat risiko operasional

HR Service Delivery

- Bertanggung jawab terhadap hal – hal terkait operasional seperti catatan karyawan dan pengurangan payroll.
- Monitor operasional dari rencana sepanjang tahun dengan kontrol dan proses yang terdokumentasikan.
- Memastikan untuk melakukan komunikasi dengan karyawan secara regular untuk membantu karyawan menghargai dan memahami nilai dari kegunaan pensiun dan meyakini untuk memilih sendiri rencana pensiunnya
- Menilai risiko reputasi

Head of Risk

- Menetapkan kebijakan risiko dan memonitor kepatuhannya
- Bertanggung jawab untuk mengawasi operasional rencana pensiun dan mempertimbangkan operasional yang berhubungan dengan rencana dan risiko terkaitnya setidaknya setiap tahun, sebagaimana dibuktikan dengan risalah rapat formal
- Mendokumentasikan risiko dan kewajiban berkaitan dengan rencana dan bagaimana pengelolaannya. Dalam mendokumentasikan risiko, perhitungan harus dilakukan untuk semua risiko dalam menjalankan rencana dan tidak hanya risiko reputasional atau keuangan
- Memastikan bahwa departemen Kepatuhan memonitor area risiko di Indonesia dan mengantisipasi perubahan keadaan peraturan

Responsibilities of the Committee

The Committee shall review the terms of reference on an annual basis, evaluate its effectiveness, and recommend any necessary changes to the Committee's Chair. Without limiting the generality of the Committee's objectives, the Committee shall have the following responsibilities:

SVP & Head of Human Resources

Performance & Reward

- Review the provision of a DC plan to an employee and contributions by HSBC and the employee to that plan as part of a Total Remuneration (benefit strategy)
- Provide information and insight to the Committee and to seek approval from for any material changes to the plan.
- Review and recommend items to the Global Pensions Oversight Committee where relevant
- Assess reputation risk level

HR Service Delivery

- Responsible to operational matter such as employee records and payroll deductions.
- Monitor the operation of the plan throughout the year with documented processes and controls
- Ensure to communicate regularly with employees to help them appreciate and understand the value of the pension benefits and have confidence to engage in their own retirement planning
- Assess reputation risk level

Head of Risk

- To set risk policies and monitor adherence.
- Responsible for oversight of the operation of the DC plan and consider the operations associated with the plan and related risks at least annually, as evidenced by minutes of the formal meeting.
- Document the risks and obligations associated with the plan and how they are managed. In documenting the risks, regard should be had to all risks in running such a plan and not simply reputational or financial risk
- Ensure that local compliance monitor local risk areas and anticipated regulatory environment changes

- Melaporkan pelanggaran operasional atau pengendalian melalui ORION
- Menilai tingkat risiko reputasi

Head of Finance

- Memastikan bahwa akun bisnis memenuhi untuk risiko dan kewajiban (termasuk risiko operasional) yang timbul dari program dalam akun keuangan dan pelaporan risiko
- Memonitor kontribusi program DC
- Memonitor implikasi pajak
- Menilai tingkat risiko reputasi

Head of Global Markets

- Mereview program investasi DC dengan mengidentifikasi kondisi dimana HSBC, karyawan HSBC atau penasihat harus bertindak dengan kapasitasnya untuk manfaat HSBC dan anggota program tersebut
- Memastikan bahwa pengaturan tata kelola telah mencakup perjanjian yang memadai dengan pihak ketiga untuk memastikan sedapat mungkin mematuhi kewajibannya
- Berdiskusi dan apabila memungkinkan membentuk proses dan kontrol yang memadai dengan pihak ketiga yang berkaitan dengan :
 - Pemilihan dan penghentian penasihat dan pengelola dana
 - Menetapkan strategi investasi termasuk strategi setiap kegagalannya
 - Memonitor kinerja dana dan biaya pengelolaan dana
 - Mengidentifikasi dan menangani benturan kepentingan
 - Menilai tingkat risiko reputasi

Forum Komunikasi

Sebagai tambahan dari *Pension Plan Committee*, HSBC Indonesia sebelumnya telah membentuk Forum Komunikasi DPLK selama masa pengenalan program pension DC. Forum ini terdiri dari tim *Employee Relation/Industrial Relation (ER/IR)* yang diwakili oleh *SVP & AVP Employee & Industrial Relation* dan perwakilan dari serikat pekerja.

Tugas dan tanggung jawab dari forum ini adalah untuk memberikan masukan tambahan kepada komite apabila diperlukan, dan untuk membantu dalam mengelola potensi masalah terkait dengan karyawan dan hubungan industrial tentang program DC.

- Report operational or control breaches via ORION
- Assess reputation risk level

Head of Finance

- Ensure that the business accounts fully for the risks and obligations (including operational losses) arising from the plan in its financial accounts and risk reporting
- Monitor the DC plan contribution
- Monitor Tax implications where relevant
- Assess reputation risk level

Head of Global Markets

- Review the DC investment plan by identifying circumstances where HSBC, its employees or advisers have to act in a capacity for the benefit of HSBC and the plan members.
- Ensure that the governance arrangement has include appropriate engagement with the 3rd party to ensure as far as possible that the 3rd party complies with its obligations
- Discuss and where possible establish with the 3rd party appropriate processes and controls associated with:
 - selecting and dismissing fund management and advisers
 - setting investment strategies, including any default strategies
 - monitoring fund performance and the cost of fund management
 - identifying and dealing with conflicts of interest
 - Assess reputation risk level

Communication Forum

In addition to the Pension Plan Committee, IMO in the past has established a DPLK Communication Forum during the introduction of the current DC pension plan. This forum consist of Employee Relation/Industrial Relation (ER/IR) team represented by both SVP & AVP Employee & Industrial Relation and the Union representatives.

The role of this forum is to provide additional input to the Committee where required, and to assist in managing potential employee and industrial relationship issue with regards to the plan.

A.3.PELAKSANAAN FUNGSI KEPATUHAN, AUDIT INTERN DAN AUDIT EKSTERN

A.3.1. Fungsi Kepatuhan

Tanggung jawab terhadap Kepatuhan

Grup telah mengadopsi struktur manajemen risiko dan pengendalian internal yang disebut sebagai *the Three Lines of Defence* (Tiga Garis Pertahanan), untuk memastikan pencapaian tujuan komersial serta memenuhi persyaratan peraturan dan hukum dan tanggung jawabnya kepada pemegang saham, nasabah dan karyawan.

Seperti yang dijelaskan dalam *Global Standards Manual* (GSM) dan *Functional Instructions Manual* (FIM), tanggung-jawab utama terhadap Kepatuhan terletak pada unit usaha yang beroperasi sebagai garis pertahanan pertama (*First Line of Defence*).

Tanggung jawab untuk mengelola bisnis Grup terletak pada CEO masing-masing *Global Business* dan CEO dari masing-masing perusahaan Grup. Dengan demikian, CEO dari masing-masing perusahaan/ bisnis bertanggung-jawab atas kepatuhan (dan bertanggung jawab terhadap setiap pelanggaran) terhadap semua peraturan yang relevan. CEO dapat melimpahkan wewenang kepada eksekutif yang dinominasikan untuk memastikan bahwa semua ketentuan / peraturan harus dipatuhi pada semua tingkat operasional. Delegasi tersebut tidak mengurangi tanggung jawab utama dari CEO.

Peran dan Ruang Lingkup Kepatuhan

Fungsi *Regulatory Compliance* (RC) / *Financial Crime Compliance* (FCC) bertindak sebagai garis pertahanan kedua (*the second line of defence*), dengan demikian bertanggung jawab untuk memastikan bahwa Grup memenuhi tanggung jawab manajemen risiko dan pengendalian dalam kaitannya dengan risiko kepatuhan mereka bertanggung jawab untuk mengawasi .

Ruang lingkup fungsi RC dan FCC tidak termasuk peraturan – peraturan yang menjadi cakupan Global Functions lainnya. Sebagai contoh, masalah-masalah hukum ketenagakerjaan dan peraturan terkait kesehatan dan keselamatan kerja merupakan cakupan dari Global Human Resources, hukum perpajakan merupakan cakupan dari Global Tax, peraturan terkait dengan keuangan merupakan cakupan dari fungsi Finance, manajemen risiko penipuan (fraud risk) merupakan cakupan dari fungsi Security & Fraud dan peraturan terkait kredit merupakan cakupan dari fungsi kredit.

Fungsi Kepatuhan yaitu FCC dan / RC dapat dimintakan pendapatnya untuk membantu fungsi-fungsi tersebut diatas (sebagai contoh bekerja sama

A.3.THE IMPLEMENTATION OF COMPLIANCE, INTERNAL AUDIT, EXTERNAL AUDIT FUNCTIONS

A.3.1. Compliance Function

Responsibility for Compliance

The Group has adopted a risk management and internal control structure, referred to as the Three Lines of Defence, to ensure it achieves its commercial aims while meeting regulatory and legal requirements and its responsibilities to shareholders, customers and staff.

As described in *Global Standards Manual* (GSM) dan *Functional Instructions Manual* (FIM), the primary responsibility for compliance rests with the business, which operates as the first line of defence.

Responsibility for managing the Group's business rests with the CEO of each *Global Business* and the CEO of each Group company. Accordingly, the CEO of each company/business is responsible for compliance with (and accountable for any breach of) all relevant Regulations. The CEO may delegate authority to nominated executives to ensure that Regulations are adhered to at an operational level. Such delegation does not reduce the ultimate responsibility of the CEO.

Role and Scope of Compliance

The *Regulatory Compliance* (RC) / *Financial Crime Compliance* (FCC) functions act as the second line of defence and so are responsible for ensuring the Group meets its risk management and control responsibilities in relation to the compliance risks they are responsible for overseeing.

The scope of the RC and FCC functions does not include Regulations covered by other Global functions. For example, matters of employment law and health and safety regulations fall to Global Human Resources, taxation law to Global Tax, financial regulation to the Finance function, fraud risk management to the Security and Fraud function and credit regulations to the Credit function.

The FCC and/or RC Compliance function(s) may be called upon to assist these functions (for example working with HR on regulatory elements

dengan HR untuk membahas unsur-unsur peraturan kode etik pegawai, atau tindakan perbaikan dan pelaporan di mana pelanggaran peraturan telah terjadi di salah satu fungsi tersebut diatas), namun demikian, keterlibatan Departemen Kepatuhan termasuk pengujian, monitoring dan review pekerjaan pada umumnya tidak diperlukan.

Struktur Organisasi Departemen Kepatuhan

Dalam struktur organisasi di HSBC Indonesia, Unit Kerja Kepatuhan mencakup *Regulatory Compliance* dan *Financial Crime Compliance* yang merupakan Unit Kerja Khusus sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Bank Indonesia mengenai Anti Pencucian Uang/Pemberantasan. Unit Kerja Kepatuhan dibawah tanggung jawab Direktur yang membawahkan Kepatuhan. Direktur yang membawahkan Kepatuhan bertanggung jawab langsung kepada *Country Manager & Chief Executive* dan merupakan anggota *Management Committee* HSBC Indonesia.

Dalam struktur organisasi tersebut diatas, tugas dan tanggung jawab Direktur yang membawahkan Kepatuhan, telah sesuai dengan PBI No. 13/PBI/2011 tanggal 12 Januari 2011 (PBI Fungsi Kepatuhan), karena tidak membawahi unit kerja sebagai berikut:

- Bisnis dan Operasional Bank
- Manajemen risiko yang melakukan pengambilan keputusan pada kegiatan usaha Bank
- Kegiatan treasury
- Keuangan dan akuntansi
- Logistik dan Pengadaan barang/jasa
- Teknologi Informasi
- Audit Internal

A.3.2. Fungsi Audit Intern

Komite Audit

Bank sebagai Kantor Cabang Bank Asing tidak memiliki Komite Audit di Indonesia. Pelaksanaan fungsi komite dilakukan oleh Komite Audit Asia Pacific di Hong Kong.

Keanggotaan

Komite Audit terdiri dari sekurang-kurangnya tiga Direktur non-Eksekutif independen.

Penunjukan Ketua Komite harus dilakukan oleh Dewan Direksi. Anggota dan Ketua Komite ditetapkan setelah mendapatkan persetujuan dari Grup Komite Audit.

Dewan Direksi, dari waktu ke waktu dapat menunjuk anggota independen tambahan untuk Komite dari yang telah ditetapkan sebagai independen. Apabila

of an employee code of conduct, or remedial action and reporting where a regulatory breach has arisen in one of these areas), however proactive involvement by Compliance including testing, monitoring and review work relating to these other regulations is not generally required.

Organizational Structure of Compliance Unit

In the organizational structure of HSBC Indonesia, Compliance Unit covers Regulatory Compliance and Financial Crime Compliance which is a Special Unit as stated in Bank Indonesia Regulation regarding Anti -Money Laundering. Compliance Unit is under the responsibility of the Director in charge for Compliance. Compliance Director has responsibility directly to the Country Manager & Chief Executive and a member of the Management Committee of HSBC Indonesia

In the above organizational structure, duties and responsibilities of the Director in charge for Compliance is in accordance with PBI No. 13/PBI/2011 dated January 12, 2011 (PBI regarding Compliance Function), because it is not in charge for the following units :

- Bank's Business and Operational
- Risk management to make decisions on the Bank's business activities
- Treasury's Activity
- Finance and accounting
- Logistics and Procurement of goods / services
- Information Technology
- Internal Audit

A.3.2. Internal Audit Function

Audit Committee

As a branch of foreign bank, the Bank does not have Audit Committee in Indonesia. The function of audit committee is performed by HSBC Asia Pacific Audit Committee in Hong Kong.

Membership

The Audit Committee shall comprise not less than three independent non-executive directors.

The Chairman of the Committee shall be appointed by the Board. Members of the Committee and the Chairman shall be appointed subject to endorsement by the Group Audit Committee.

The Board may from time to time appoint to the Committee additional members it has determined

tidak terdapat cukup Direktur non Eksekutif yang independen, Dewan Direksi bisa menunjuk individu-individu dari HSBC Grup lainnya yang tidak memiliki tanggungjawab lini atau fungsional atas aktivitas-aktivitas Grup.

Komite dapat mengundang Direktur, Eksekutif, auditor ekstern atau pihak lain untuk menghadiri rapat Komite apabila diperlukan sewaktu-waktu untuk membantu Komite dalam mencapai tujuannya.

Rapat dan Kuorum

Komite akan menyelenggarakan rapat dengan frekuensi dan pada waktu sebagaimana yang telah ditetapkan. Diharapkan Komite dapat menyelenggarakan rapat sekurang-kurangnya empat kali dalam setahun.

Kuorum rapat Komite adalah dua Direktur.

Tujuan

Komite bertanggung jawab kepada Dewan Direksi dan memiliki tanggung jawab non-eksekutif dalam pengawasan dan memberikan saran kepada Dewan Direksi terkait dengan laporan keuangan.

Tanggung Jawab Komite

Tanpa membatasi sifat umum dari tujuan Komite, Komite memiliki tanggung jawab, kuasa, wewenang dan kebijaksanaan non-eksekutif sebagai berikut :

Tanggung jawab inti terhadap Audit

1. Memonitor integritas laporan keuangan perusahaan dan setiap pengumuman resmi terkait dengan kinerja keuangan perusahaan atau informasi tambahan dari regulator, mengkaji penilaian pelaporan keuangan signifikan yang terkandung didalamnya.
2. Mengkaji kebijakan dan praktek keuangan dan akuntansi perusahaan.
3. Mengkaji dan mendiskusikan dengan manajemen mengenai efektivitas sistem kontrol internal yang berkaitan dengan laporan keuangan, dan dimana diperlukan, menyetujui dari isi *statement* yang berkaitan dengan kontrol internal terhadap laporan keuangan di dalam laporan tahunan untuk disampaikan kepada Dewan Direksi.
4. Memantau dan mengkaji efektifitas fungsi audit internal, mempertimbangkan temuan penting dari investigasi internal dan tanggapan manajemen, dan memastikan bahwa fungsi audit internal memiliki sumber daya manusia yang memadai, memiliki kedudukan yang sesuai dalam Grup dan bebas dari kendali pihak manajemen atau batasan-batasan lainnya. Dimana

to be independent. In the absence of sufficient independent non-executive directors, the Board may appoint individuals from elsewhere in the HSBC Group with no line or functional responsibility for the activities of the Group.

The Committee may invite any director, executive, external auditor or other person to attend any meeting(s) of the Committee as it may from time to time consider desirable to assist the Committee in the attainment of its objective.

Meetings and Quorum

The Committee shall meet with such frequency and at such times as it may determine. It is expected that the Committee shall meet at least four times each year.

The quorum for meetings shall be two directors.

Objective

The Committee shall be accountable to the Board and shall have non-executive responsibility for oversight of and advice to the Board on matters relating to financial reporting.

Responsibilities of the Committee

Without limiting the generality of the Committee's objective, the Committee shall have the following non-executive responsibilities, powers, authorities and discretions.

Key responsibilities in relation to Audit

1. To monitor the integrity of the financial statements of the Company, and any formal announcements relating to the Company's financial performance or supplementary regulatory information, reviewing significant financial reporting judgements contained in them.
2. To review the Company's financial and accounting policies and practices.
3. To review and discuss with management the effectiveness of the Company's internal control systems relating to financial reporting and, where appropriate, to endorse the content of the statement relating to internal controls over financial reporting in the annual report for submission to the Board.
4. To monitor and review the effectiveness of the internal audit function, consider the major findings of internal investigations and management's response, and ensure that the internal audit function is adequately resourced, has appropriate standing within the Group and is free from constraint by management or other restrictions. Where applicable, the

- diperlukan, Komite bisa mengusulkan kepada Dewan Direksi pengangkatan dan pemberhentian kepala audit internal.
5. Meyakinkan bahwa terdapat koordinasi yang memadai antara auditor internal dan eksternal.
 6. Membuat rekomendasi kepada Dewan Direksi, untuk diajukan kepada pemegang saham untuk disetujui dalam rapat umum, sehubungan dengan pengangkatan, pengangkatan kembali dan pemberhentian auditor eksternal dan bertanggung jawab langsung atas persetujuan remunerasi dan perjanjian dengan auditor eksternal.
 7. Mengkaji dan memantau independensi auditor eksternal dan objektivitasnya dan efektifitas proses audit dengan mempertimbangkan relevansi profesional dan ketentuan-ketentuan regulator dan laporan-laporan dari auditor eksternal terkait dengan kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan independensi dan kontrol kualitas dan untuk melakukan pengawasan yang berkenaan dengan rotasi yang sesuai pada audit partner dengan auditor eksternal.
 8. Menerapkan kebijakan Grup HSBC berkaitan dengan perjanjian pemakaian auditor eksternal dalam hal penyediaan layanan non-audit.
 9. Mengkaji laporan tahunan auditor eksternal terhadap perkembangan audit, surat manajemen, hal-hal yang bersifat material yang diajukan oleh auditor eksternal kepada manajemen sehubungan dengan pencatatan akuntansi, laporan keuangan atau sistem kontrol dan tanggapan dari manajemen. Apabila terdapat isu-isu penting yang berkaitan dengan manajemen risiko atau kontrol internal (selain kontrol internal keuangan) akan disampaikan kepada Grup Komite Risiko yang sesuai.
 10. Memastikan tanggapan yang diberikan secara tepat waktu terhadap masalah-masalah terkait laporan keuangan dan pengendalian yang diangkat dari surat manajemen auditor eksternal.
 11. Mendiskusikan dengan auditor eksternal tentang pendekatan umum, sifat dan ruang lingkup audit dan kewajiban pelaporan audit sebelum dimulainya audit.
 12. Mengkaji dan mendiskusikan kecukupan tenaga kerja, kualifikasi dan pengalaman dari staff di bidang akuntansi dan fungsi pelaporan, program-program pelatihan dan anggaran serta rencana suksesi untuk peran-peran kunci di seluruh fungsi.
 13. Mempertimbangkan setiap temuan investigasi yang material terhadap permasalahan kontrol internal pelaporan keuangan yang didelegasikan oleh Dewan Direksi atau atas inisiatif Komite dan menilai tanggapan manajemen.
 14. Menerima laporan tahunan dan laporan

- Committee shall recommend to the Board the appointment and removal of the head of internal audit.
5. To satisfy itself that there is appropriate co-ordination between the internal and external auditors.
 6. To make recommendations to the Board, for it to put to the shareholders for their approval in general meeting, in relation to the appointment, re-appointment and removal of the external auditor and shall be directly responsible for the approval of the remuneration and terms of engagement of the external auditor.
 7. To review and monitor the external auditor's independence and objectivity and the effectiveness of the audit process, taking into consideration relevant professional and regulatory requirements and reports from the external auditors on their own policies and procedures regarding independence and quality control and to oversee the appropriate rotation of audit partners with the external auditor.
 8. To implement the HSBC Group policy on the engagement of the external auditor to supply non-audit services.
 9. To review the external auditor's annual report on the progress of the audit, its management letter, any material queries raised by the external auditor to management in respect of the accounting records, financial accounts or systems of control and, in each case, responses from management. Any material issues arising which relate to the management of risk or internal controls (other than internal financial controls) shall be referred to the Company's Risk Committee as appropriate.
 10. To require a timely response to be provided to the financial reporting and related control issues raised in the external auditor's management letter.
 11. To discuss with the external auditor their general approach, nature and scope of their audit and reporting obligations before the audit commences.
 12. To review and discuss the adequacy of resources, qualifications and experience of staff of the accounting and financial reporting function, their training programmes and budget and succession planning for key roles throughout the function.
 13. To consider any findings of major investigations of internal control over financial reporting matters as delegated by the Board or on the Committee's initiative and assess management's response.
 14. To receive an annual report, and other

lainnya dari waktu ke waktu sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku, dari principal executive officer dan principal financial officer dimana mereka telah menyampaikan kepada Komite dan kepada auditor eksternal semua kelemahan-kelemahan yang signifikan dan material di dalam desain dan operation dari kontrol internal terhadap pelaporan keuangan yang bisa berdampak kepada kemampuan Perusahaan untuk menyimpan dan melaporkan data keuangan dan kejadian fraud, baik yang material maupun yang tidak material, yang melibatkan manajemen atau karyawan lain yang memiliki peran signifikan di dalam kontrol internal terhadap pelaporan keuangan Perusahaan.

15. Bilamana diperlukan, memberikan kepastian kepada Dewan Direksi mengenai kepatuhan Perusahaan, anak perusahaan dan rekanan-rekanannya yang memberikan layanan kepada manajemen terhadap pengawasan dan peraturan-peraturan lainnya.
16. Memberikan tambahan kepastian kepada Dewan Direksi sehubungan dengan kebenaran informasi keuangan yang disampaikan.
17. Menerima laporan-laporan dari fungsi Kepatuhan mengenai perlakuan keluhan terkait dengan akunting, kontrol internal akunting atau hal-hal terkait dengan masalah audit yang diterima melalui Group Disclosure Line (atau sistem lainnya yang telah disetujui oleh Komite Grup Audit atau Komite Grup Risiko) dari fungsi Kepatuhan melalui sistem Group Disclosure Line (atau sistem-sistem lainnya yang disetujui oleh Grup Komite Audit atau Grup Komite Risiko) yang bersifat rahasia dan anonim yang disampaikan oleh staff mengenai hal-hal terkait dengan akunting atau audit yang dipertanyakan.
18. Melaporkan kasus fraud signifikan yang terjadi, diduga terjadi fraud (melibatkan misconduct atau perilaku tidak etis terkait dengan laporan keuangan) atau misinterpretasi aset yang tidak dimasukkan di dalam laporan yang disampaikan manajemen kepada Komite, kepada Group Chief Risk Officer dan Group Finance Director.
19. Bersama-sama dengan Dewan Direksi menyetujui kebijakan Perusahaan dalam hal memperkerjakan mantan karyawan dari auditor eksternal sesuai dengan ketentuan di dalam kebijakan Grup HSBC.

Hal-Hal Umum :

20. Komite akan bertemu dengan auditor eksternal dan Kepala Audit Internal sekurang-kurangnya sekali dalam setahun untuk memastikan tidak ada masalah-masalah atau kekuatiran-kekuatiran yang

reports from time to time as may be required by applicable laws and regulations, from the principal executive officer and principal financial officer to the effect that such persons have disclosed to the Committee and to the external auditor all significant deficiencies and material weaknesses in the design or operation of internal controls over financial reporting which could adversely affect the Company's ability to record and report financial data and any fraud, whether material or not, that involves management or other employees who have a significant role in the Company's internal controls over financial reporting.

15. To provide to the Board such assurances as it may reasonably require regarding compliance by the Company, its subsidiaries and those of its associates for which it provides management services with all supervisory and other regulations to which they are subject.
16. To provide to the Board such additional assurance as it may reasonably require regarding the reliability of financial information submitted to it.
17. To receive from the Compliance function reports on the treatment of substantiated complaints regarding accounting, internal accounting controls or auditing matters received through the Group Disclosure Line (or such other system as the Group Audit Committee or Group Risk Committee may approve) for the confidential, anonymous submission by employees of concerns regarding questionable accounting or auditing matters.
18. To report any significant actual, suspected or alleged fraud (involving misconduct or unethical behaviour related to financial reporting) or misrepresentation of assets, which has not been included in a report submitted by management to the Committee, to the Group Chief Risk Officer and Group Finance Director.
19. To agree with the Board the Company's policy for the employment of former employees of the external auditor, within the terms of the HSBC Group's policy.

General Matters

20. The Committee shall meet alone with the external auditor and with the head of internal audit at least once each year to ensure that there are no unresolved

belum diselesaikan.

21. Dimana diperlukan, mengkaji komposisi, kewenangan, tugas dan tanggung jawab dari non-eksekutif Komite Audit dan Komite Risiko dari anak perusahaan. Grup Komite Audit dan/atau Grup Komite Risiko akan mengkaji *terms of reference* untuk diterapkan oleh komite-komite tersebut dan memberikan persetujuan terhadap deviasi material dari *core terms*.
22. Atas nama Ketua atau Dewan Direksi untuk menjalankan atau mempertimbangkan tugas-tugas yang berkaitan lainnya atau topik-topik sebagaimana yang dimandatkan oleh Ketua atau Dewan Direksi dari waktu ke waktu.
23. Komite bisa menunjuk, memperkerjakan atau mempertahankan penasehat-penasehat profesional yang dianggap pantas oleh Komite. Apabila ada penunjukan, Sekretaris Komite bertanggungjawab untuk mengatur pembuatan kontrak dan melakukan pembayaran atas biaya-biaya atas nama Komite.
24. Komite akan melakukan kajian tahunan terhadap *terms of reference* dan efektivitasnya dan merekomendasikan kepada Dewan Direksi apabila terdapat perubahan-perubahan yang diperlukan.
25. Melaporkan kepada Dewan Direksi hal-hal yang tercantum di dalam *terms of reference*.
26. Memberikan sertifikasi dua kali dalam setahun kepada Grup Komite Audit, atau Grup Komite Risiko, atau kepada komite audit atau komite risiko dari *intermediate holding company* di dalam format yang diminta oleh Grup Komite Audit atau Grup Komite Risiko. Di dalam sertifikasi tersebut harus mencantumkan pernyataan bahwa anggota-anggota dari Komite adalah anggota independen.

Grup telah menunjuk PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) sebagai auditor eksternal di dalam Rapat Umum Tahunan 2015 pada tanggal 24 April 2015.

Proses tata kelola Bank terkait dengan pengendalian intern

Sebagai Kantor Cabang Bank Asing, fungsi Direksi dijalankan oleh Pengurus Bank (setara Direksi) terdiri dari sembilan Pengurus Bank termasuk *Country Manager & Chief Executive* sebagai pimpinan Bank. Pengurus dan pimpinan Bank bertanggung jawab atas terciptanya struktur pengendalian internal, dan menjamin terselenggaranya fungsi audit intern Bank dalam setiap tingkatan dan tindak lanjut temuan audit intern sesuai dengan kebijakan.

issues or concerns.

21. Where applicable to review the composition, powers, duties and responsibilities of subsidiary companies' non-executive audit and risk committees. The Group Audit Committee and/or Group Risk Committee (as appropriate) will review the core terms of reference for adoption by such committees and approve material deviations from such core terms.
22. To undertake or consider on behalf of the Chairman or the Board such other related tasks or topics as the Chairman or the Board may from time to time entrust to it.
23. The Committee may appoint, employ or retain such professional advisors as the Committee may consider appropriate. Any such appointment shall be made through the Secretary of the Committee, who shall be responsible for the contractual arrangements and payment of fees by the Company on behalf of the Committee.
24. The Committee shall review annually the Committee's terms of reference and its own effectiveness and recommend to the Board any necessary changes.
25. To report to the Board on the matters set out in these terms of reference.
26. To provide half-yearly certificates to the Group Audit Committee or Group Risk Committee, or to any audit or risk committee of an intermediate holding company in the form required by the Group Audit Committee or Group Risk Committee. Such certificates are to include a statement that the members of the Committee are independent.

The Group has appointed PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) as the Bank's external auditor at the Annual General Meeting 2015 on 24 April 2015.

The Bank's governance process in relation to internal control :

As a branch of foreign bank, the function of Directors is performed by Bank Officials (equivalent to Directors) comprising of nine Bank Officials including Country Manager and Chief Executive as Head of the Bank. The Bank's Head and Officials are responsible for establishing internal control structure and ensuring the implementation of internal audit function at all levels and the follow-up of internal audit findings comply with prevailing policies.

Grup mengadopsi struktur risiko manajemen dan kontrol internal yang disebut *Three Lines of Defence*, untuk memastikan tercapainya tujuan komersial dan memenuhi ketentuan-ketentuan regulator maupun hukum dan bertanggung jawab kepada pemegang saham, nasabah dan staff. Seluruh staff harus memahami dan setiap saat mematuhi dan berperan serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya di dalam kerangka *Three Lines of Defence*.

First Line of Defence :

First Line of Defence terdiri dari manajemen *Global Businesses* dan HTS (*HSBC Technology and Services*) yang bertanggung jawab atas aktivitas dan proses sehari-hari, manajemen risiko yang timbul dan kontrol untuk memitigasi risiko-risiko tersebut. Adalah tanggung jawab manajemen untuk mendirikan tim-tim kontrol sebagaimana diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Second Line of Defence:

Second Line of Defence terdiri dari *Global Functions* yang memiliki peran untuk memastikan *Grup Risk Appetite Statement* diperhatikan.

Global Functions seperti fungsi *Risk (Financial Crime Compliance, Regulatory Compliance, Information Security Risk dan lain-lain)*, Keuangan, *Human Resources, Corporate Sustainability, Legal, Marketing, Communications dan Strategy & Planning* – memiliki tanggung jawab yang sama seperti *Global Businesses* dan HTS atas proses dan aktivitas yang mereka kelola. Disamping itu, mereka memiliki tanggung jawab penting untuk memastikan Grup memenuhi manajemen risiko dan tanggung jawab kontrol intern yang berkaitan dengan tanggung jawab pengawasan.

Third Line of Defence:

Third Line of Defence adalah SKAI HSBC Indonesia dan *Global Internal Audit*. SKAI HSBC Indonesia dan *Global Internal Audit* memberikan keyakinan independen kepada manajemen dan Dewan Direksi terhadap desain dan operasional risiko manajemen HSBC, tata kelola dan proses kontrol intern.

SKAI HSBC Indonesia dan *Global Internal Audit* independen dari *first dan second lines of defence*. Dimana SKAI HSBC Indonesia dan *Global Internal Audit* melakukan testing yang sama atau memonitor aktivitas yang dilakukan *first atau second lines of defence*, ini dikerjakan sebagai bagian dari peran SKAI HSBC Indonesia dan *Global Internal Audit* untuk memberikan keyakinan independen dan tidak boleh dianggap oleh manajemen sebagai pengganti atau suplemen dari kegiatan *first atau second line of defence*.

The Group has adopted a risk management and internal control structure, referred to as the *Three Lines of Defence*, to ensure it achieves its commercial aims while meeting regulatory and legal requirements and its responsibilities to shareholders, customers and staff. All staff must familiarise themselves and adhere at all times with the roles and supporting responsibilities they play in the *Three Lines of Defence*.

First Line of Defence:

The *First Line of Defence* comprises predominantly management of *Global Businesses* and HTS who are accountable and responsible for their day to day activities and processes, their management of risks arising and the controls to mitigate those risks. It is the responsibility of management to establish their own control teams where required to discharge these accountabilities.

Second Line of Defence:

The *Second Line* comprises predominantly the *Global Functions* whose role is to ensure that the *Group's Risk Appetite Statement* is observed.

The *Global Functions - Risk (Financial Crime Compliance, Regulatory Compliance, Information Security Risk etc)*, Finance, HR, Corporate Sustainability, Legal, Marketing, Communications, Strategy & Planning and Company Secretary - have similar responsibilities to the *Global Businesses* and HTS for the processes and activities they own. They additionally have an important responsibility to ensure the Group meets its risk management and internal control responsibilities in relation to the risks they are responsible for overseeing.

Third Line of Defence:

The *Third Line of Defence* is HSBC Indonesia and *Global Internal Audit*. HSBC Indonesia and *Global Internal Audit* provides independent assurance to management and the Board over the design and operation of HSBC's risk management, governance and internal control processes.

HSBC Indonesia and *Global Internal Audit* are independent of the *first and second lines of defence*. Even where HSBC Indonesia and *Global Internal Audit* perform similar testing or monitoring activities to those undertaken by the *first or second lines of defence*, these are undertaken as part of HSBC Indonesia and *Global Internal Audit's* independent assurance role and are not to be relied upon by management as a substitute for or supplement to *first or second line of defence* activities.

Fungsi Audit Intern di HSBC Indonesia

Fungsi Audit Intern dilaksanakan oleh Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) HSBC Indonesia dan *Global Internal Audit*. SKAI HSBC Indonesia dibentuk pada bulan Desember 2011 dan dipimpin oleh *Senior Vice President and Head of Internal Audit* yang melapor kepada *Country Manager & Chief Executive* dan disupervisi oleh *Head of Hong Kong and International Audit*, Asia Pacific di Hong Kong. Selain itu, SKAI HSBC Indonesia juga menjalin komunikasi/penyampaian informasi dengan Direktur Kepatuhan terkait pelaksanaan tugas dan fungsi SKAI HSBC Indonesia dalam hal penerapan pengendalian intern seperti dimandatkan oleh peraturan Bank Indonesia. Struktur organisasi SKAI HSBC Indonesia telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan memiliki sumber daya yang berkualitas untuk menjalankan tugasnya.

SKAI HSBC Indonesia mematuhi Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB) sebagaimana diatur dalam regulasi Bank Indonesia no, 1/6/PBI tanggal 20 September 1999, dan juga mengacu kepada *Global Internal Audit Standards Manual (GASM)* dan *Audit Charter*. Tujuan, wewenang dan tanggung jawab Audit Intern dirumuskan secara formal di dalam *Audit Charter* dan disetujui oleh Grup Komite Audit. Standar pelaksanaan audit harus mematuhi standar-standar yang tercantum di dalam *Global Audit Standards Manual (GASM)*.

Dalam melaksanakan audit, SKAI HSBC Indonesia bertindak obyektif dan profesional.

Regional Internal Audit juga melakukan pemantauan dan evaluasi atas perencanaan dan pelaksanaan audit intern di HSBC Indonesia. Apabila terjadi kejanggalan dan isu penting di dalam laporan audit, *Regional Internal Audit* akan mengeskalasi kepada Grup Komite Audit.

Sebagai bagian dari *Global Internal Audit*, SKAI HSBC Indonesia harus mencapai standar mutu yang sama dengan *Global Internal Audit*. Untuk meningkatkan kompetensi audit intern, SKAI HSBC Indonesia mengharuskan setiap staff untuk mengambil *training* sekurang-kurangnya tujuh hari dalam setahun. *Training* yang diberikan kepada staff SKAI HSBC Indonesia antara lain adalah *training* dalam metodologi audit, tata cara penulisan laporan audit, dan *training* khusus mengenai hal-hal yang berkenaan dengan risiko seperti risiko *Financial Crime Compliance* dan *Anti Money Laundering dan risiko risiko yang dihadapi oleh business business tertentu*. Staff juga diberikan *soft skills training* dan *training* wajib lainnya. SKAI HSBC Indonesia juga mengirim auditornya untuk melakukan audit bersama-sama dengan tim dari *Global Internal Audit* untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.

Internal Audit Function in HSBC Indonesia

Internal Audit function is performed by HSBC Indonesia Internal Audit and Global Internal Audit. HSBC Indonesia Internal Audit was established in December 2011 and is led by Senior Vice President and Head of Internal Audit who reports to Country Manager & Chief Executive and is supervised by — Head of Hong Kong and International Audit, Asia Pacific in Hong Kong. In addition, HSBC Indonesia Internal Audit also maintains communication/exchange of information with the HSBC Indonesia Head of Compliance relating to the work of Internal Audit on the implementation of Bank's internal control as mandated by Bank Indonesia regulation. The organisation structure of HSBC Indonesia Internal Audit complies with the prevailing regulations with qualified resources to perform its tasks.

HSBC Indonesia Internal Audit adheres to the Standards for the Practice of the Internal Audit Function for Commercial Banks (SPFAIB - Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank) as stipulated in Bank Indonesia's (BI) Regulation no 1/6/PBI dated 20 September 1999, as well as the Global Internal Audit Standards Manual (GASM) and Audit Charter. The purpose, authority, and responsibilities of internal audit is formally defined in the Audit Charter and has been approved by the Audit Committee. The audit implementation standards must comply with the standards set out in GASM.

In performing audit, Internal Audit conducts audit objectively and professionally.

Regional Internal Audit also monitors and evaluates HSBC Indonesia audit plan and its realization. Should there be any anomalies and significant issues noted in the Internal Audit report, Regional Internal Audit will escalate to the Group Audit Committee.

As part of Global Internal Audit, HSBC Indonesia Internal Audit is expected to achieve the same quality standards as those of Global Internal Audit. To improve the skills of internal audit staff, each staff is required to take at least seven days training in a year. The training provided to Internal Audit staff includes training on audit methodology, report writing, specific risk areas such as Financial Crime Compliance and Anti Money Laundering risk. Staff are also provided with soft skills training as well as other mandatory training. HSBC Indonesia Internal Audit also sent auditors on a joint audit with Global Internal Audit to improve resources competency.

Regional Internal Audit melakukan pemantauan terhadap standar kualitas melalui pemeriksaan laporan audit dan melakukan quality control terhadap semua laporan audit. SKAI HSBC Indonesia memberikan laporan-laporan rutin seperti laporan triwulan mengenai *Continuous Monitoring* dan laporan bulanan *Continuous Monitoring – Financial Crime Compliance* kepada Regional Internal Audit.

SKAI HSBC Indonesia menguji apakah kontrol-kontrol utama memadai untuk menangani risiko-risiko terkait dalam lingkup potensi risiko Grup dan apakah kontrol-kontrol sekunder berjalan dengan efektif. Penilaian-penilaian ini tidak melepaskan manajemen dari tanggung jawab mereka atas kontrol intern. Pada bagian dimana unit-unit kontrol intern melaksanakan inspeksi lapangan atau penilaian terus menerus terhadap kontrol-kontrol, SKAI HSBC Indonesia akan membuat penilaian untuk menguji apakah pekerjaan ini dapat diandalkan.

Tujuan Audit SKAI HSBC Indonesia adalah untuk memberikan keyakinan yang independen dan obyektif kepada manajemen dan komite audit atas manajemen risiko dan kerangka kerja kontrol, memberikan nilai tambah dan memperbaiki/meningkatkan operations.

Untuk menerapkan fungsi audit intern secara efektif, SKAI HSBC Indonesia membuat perencanaan audit tahunan berdasarkan pendekatan berbasis risiko dan hasil dari penilaian risiko dan kontrol yang ada di Bank. SKAI HSBC Indonesia fokus pada pemeriksaan risiko-risiko yang material dan yang merupakan Top dan Emerging Risk yang dihadapi Bank.

Dalam melaksanakan tugas, SKAI HSBC Indonesia melakukan penilaian kerangka kerja manajemen risiko, pengendalian dan proses tata kelola untuk memastikan:

- Risiko-risiko material telah diidentifikasi, dikontrol dan dikelola dengan baik dan sesuai dengan Risk Appetite Statement (RAS) dan tata kelola yang efektif
- Kerangka akuntabilitas dan insentivisasi konsisten dengan RAS
- Kebijakan, prosedur dan proses telah dibentuk memadai dan tepat untuk mengelola risiko dalam RAS dan telah efektif mematuhi ketentuan-ketentuan Global Standards, pengendalian internal, regulator dan hukum yang berlaku
- Tindakan-tindakan karyawan sesuai dengan kebijakan, standar, prosedur, nilai-nilai HSBC dan hukum dan peraturan yang berlaku, dan kualitas dan perbaikan yang berkelanjutan dipergunakan oleh grup dalam proses kontrol; Manajemen melakukan pemantauan yang reguler pada tingkat yang bisa diterima untuk memenuhi standar

Regional Internal Audit supervised the quality standards through reviewing the audit reports and performing quality control on all audit reports. HSBC Indonesia Internal Audit provided regular reports such as quarterly report on Continuous Monitoring and monthly reports of Continuous Monitoring – Financial Crime Compliance to the regional Internal Audit.

Internal Audit reviews whether key controls are adequate to address the major risks associated within the scope of the potential risks of the Group and whether the secondary controls are operating effectively. These assessments do not release the management of their responsibility for internal control. In the part where the internal control units carry out field inspections or continuous assessment of the controls, Internal Audit will make an assessment to test whether this work can be relied upon.

The objective of Internal Audit is to provide independent, objective assurance to management and audit committee over the risk management and controls framework, to add value and to improve operations.

In the implementation of an effective internal audit function, Internal Audit has an annual audit plan derived from a risk based approach and from the result of risk assessment and controls in the Bank. Internal Audit focuses on review of material risks which are Top and Emerging Risks faced by the Bank.

In implementing its tasks, Internal Audit evaluates the framework of risk management, controls and governance process to ensure the following :

- Material risks are appropriately identified, controlled and managed to the requirements of the Risk Appetite Statement (RAS) and that governance is effective
- The framework of accountability and incentivisation is consistent with the RAS;
- Established policies, procedures and processes are adequate and appropriate to manage risks within the RAS and are effective to consistently meet Global standards, internal controls, regulatory and legal requirements;
- Employees' actions are in compliance with policies, standards, procedures, HSBC Values and applicable laws and regulations, and quality and continuous improvement are utilised in the Group's control processes; Management maintain an acceptable level of regular monitoring to meet the Global standards on internal

Global terhadap kontrol internal dan pengawasan.

- Area-area mempunyai sumber daya dan struktur yang memadai untuk memungkinkan bisnis Grup dan aktivitas dikelola dalam cakupan RAS dan kerangka dari pengendalian internal
- Indikator-indikator ini diidentifikasi dan dilaporkan kepada level yang tepat agar mendapatkan keyakinan bahwa tren di didalam indikator-indikator tersebut telah dinilai secara obyektif
- Prosedur eskalasi jelas dan efektif
- Apabila diperlukan perbaikan, hal ini telah direncanakan dengan benar dan dimonitor secara independen
- Program-program Grup, rencana dan tujuan telah ditetapkan dan dicapai dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan terlindungi
- Informasi keuangan, manajerial dan operasional yang signifikan adalah akurat dan dapat diandalkan dan tepat waktu
- Terdapat interaksi dengan berbagai grup tata kelola internal maupun eksternal dimana diperlukan

Dalam langkah-langkah pelaksanaan audit, SKAI HSBC Indonesia melakukan pengujian kontrol secara rinci terhadap desain kontrol dan efektifitas kontrol tersebut, dimana semua temuan-temuan akan diungkap dan dikomunikasikan kepada manajemen sesegera mungkin. Closing meeting akan diadakan dengan manajemen senior untuk membicarakan isu-isu beserta kesepakatan untuk perbaikan atau perubahan untuk mengatasi penyebab permasalahan yang akan disetujui oleh kedua pihak. Hasil akhir berupa laporan audit akan dikirimkan oleh pimpinan SKAI HSBC Indonesia kepada pihak manajemen auditee, dengan tembusan kepada Country Manager and Chief Executive, Direktur Kepatuhan, Global Internal Audit dan pihak-pihak yang terkait. SKAI HSBC Indonesia juga melakukan monitoring sebagai tindak lanjut dalam memastikan manajemen telah menyelesaikan perbaikan atau perubahan yang telah disampaikan.

Untuk tahun 2015, rencana audit tahunan sudah memadai. Seluruh rencana audit SKAI HSBC Indonesia untuk semester pertama 2015 telah terealisasi sesuai dengan rencana, namun pada semester kedua 2015, berdasarkan penilaian berbasis risiko, terdapat beberapa rencana audit yang dibatalkan atau dimundurkan untuk memprioritaskan pekerjaan validasi pada rektifikasi yang telah dilakukan oleh manajemen terhadap temuan-temuan audit dalam area Financial Crime Compliance. SKAI HSBC Indonesia telah melaporkan seluruh temuan hasil pemeriksaan sesuai ketentuan yang berlaku.

controls and oversight.

- Areas are adequately resourced and structured to enable the Group's business activities to be managed within the RAS and its framework of internal controls;
- Key Risk Indicators are identified and reported at an appropriate level to provide assurance that trends in such indicators are objectively assessed;
- Escalation procedures are clear and effective;
- Remediation activity, where required, is appropriately planned and independently monitored;
- Group Programmes, plans and objectives are set and subsequently achieved, with resources used efficiently and adequately protected;
- Significant financial, managerial and operating information is accurate, reliable, and timely;
- Interaction with the various internal and external governance groups occurs as required.

During audit, Internal Audit performs detailed testing of controls on control design and its effectiveness, in which all findings will be disclosed and communicated to the management as soon as possible. Closing meeting will be conducted with senior management on issues noted and management action plans to address the root causes and these must be agreed by both parties. The audit report will be sent by Head of Internal Audit to the auditee management, copying Country Manager and Chief Executive, Compliance Director, Global Internal Audit and other related parties. Internal Audit also monitors the progress of follow-ups performed by the auditee to ensure management has rectified all findings.

For 2015, the annual audit plan is considered adequate. All audit plans of HSBC Indonesia Internal Audit for the first semester 2015 have been realized as planned, however, based on risk basis, there were some audit plans that had been cancelled or deferred in the second semester 2015 to prioritize validation on rectification by management on audit findings in the area of Financial Crime Compliance. The result of all the audits has been reported as per the applicable regulations.

Untuk menilai mutu operasi SKAI dan kepatuhannya terhadap SPFAIB dan ITRM, SKAI HSBC Indonesia sudah direview oleh lembaga ektern yang memiliki kompetensi dan independensi dan tidak mempunyai pertentangan kepentingan. Review tersebut telah dilakukan untuk periode Januari 2013 – Desember 2015. Kesimpulan menyeluruh atas hasil audit yang diterbitkan di bulan Februari 2016 adalah SKAI HSBC Indonesia secara umum telah memenuhi ketentuan-ketentuan yang tercantum di dalam SPFAIB dan ITRM berdasarkan skala yang disepakati dengan Bank. Laporan dari pihak ektern telah disampaikan kepada OJK pada 5 Februari 2016.

SKAI HSBC Indonesia memberikan update secara reguler kepada Executive Committee (EXCO) dan Komite Manajemen Risiko (RMC) mengenai hasil audit internal yang telah dilakukan.

Manajemen senior memberikan laporan tentang pelaksanaan fungsi audit internal ke kantor pusat secara reguler. Temuan yang signifikan akan dieskalasi kepada Komite Audit melalui tim audit regional.

Sebagian besar temuan-temuan pemeriksaan SKAI HSBC Indonesia ditindak-lanjuti oleh manajemen sesuai jangka waktu yang disepakati. Jika ada permintaan perpanjangan dalam perbaikan temuan audit, SKAI HSBC Indonesia melakukan penilaian apakah hal tersebut masih dalam risiko yang dapat diterima. Jika ada temuan berulang, hal ini akan secara khusus disebutkan dalam laporan audit agar manajemen memberikan perhatian khusus untuk melakukan tindakan perbaikan yang memadai.

Secara keseluruhan, fungsi audit intern telah dilaksanakan secara memadai dengan memperhatikan :

- Proses perencanaan audit telah mempertimbangkan keseluruhan unit kerja yang ada dimana pelaksanaannya dengan mempertimbangkan risiko pada masing-masing unit kerja (risk-based approach).
- Program audit dan ruang lingkup audit telah memadai sesuai dengan SPFAIB sebagaimana diatur dalam regulasi Bank Indonesia no, 1/6/PBI tanggal 20 September 1999, dan juga mengacu kepada Global Internal Audit Standards Manual (GASM) dan Audit Charter.
- Jumlah dan kualitas auditor intern memadai.
- Bekerja sama dengan team audit yang memiliki keahlian khusus (Subject Matter Expertise) dalam melakukan audit yang memerlukan keahlian khusus (Subject Matter Expertise).

To assess the operational qualities of Internal Audit and its compliance to the Standards for the Practice of the Internal Audit Function for Commercial Banks (SPFAIB - Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank) and ITRM (Information Technology Risk Management), Internal Audit HSBC Indonesia has been reviewed by a competent and independent for the period of January 2013 – December 2015. Overall conclusion in the audit report issued in February 2016 is that in general HSBC Indonesia Internal Audit has complied with the provisions in the SPFAIB and ITRM based on the scale agreed with the Bank. The report from the external party had been submitted to OJK (Financial Services Authorities) on 5 February 2016.

Internal Audit provides regular updates to the Executive Committee (EXCO) and Risk Management Committee (RMC) on the outcome of internal audit reviews conducted in the country.

Senior management provides report on the implementation of internal audit function to the head office on a regular basis. Significant findings are escalated to the Audit Committee through regional audit team.

Most of the Internal Audit findings are followed-up/rectified by management as per the agreed time frame. Should there be any extension in the rectification of audit findings, Internal Audit made an assessment of whether they are still within acceptable risks. Should there be repetitive findings, this will be specifically mentioned in the audit report so that management should pay special attention to the corrective actions implementation.

Overall, HSBC Indonesia Internal Audit function has been adequately implemented considering :

- The audit planning process has considered all working units by taking into account the risks in each working unit (risk-based approach).
- The audit program and its scope are adequate and as per the Standards for the Practice of the Internal Audit Function for Commercial Banks (SPFAIB - Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank) as stipulated in Bank Indonesia's (BI) Regulation no 1/6/PBI dated 20 September 1999, as well as the Global Internal Audit Standards Manual (GASM) and Audit Charter.
- The number and quality of the internal auditors are adequate.
- Working together with Subject Matter Experts in performing audits which require subject matter expertise.

A.3.3. Fungsi Audit Eksternal

Mulai tahun buku yang berakhir 31 Desember 2015, HSBC Indonesia telah menunjuk Kantor Akuntan Publik (KAP) Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (a member firm of PricewaterhouseCoopers) untuk bertindak sebagai auditor eksternal/independen untuk memeriksa laporan keuangan maupun proses-proses yang mempengaruhi laporan keuangan HSBC Indonesia. Sebelumnya, Bank menunjuk Kantor Akuntan Publik Siddharta Widjaja & Rekan yang berafiliasi dengan KPMG International sebagai auditor eksternal.

Bank menunjuk KAP yang mempunyai kapasitas baik sesuai standar profesional akuntan publik serta berafiliasi dengan KAP internasional. Legalitas perjanjian kerja dan ruang lingkup audit telah tercakup dalam Perjanjian Kerja (Engagement Letter) yang ditandatangani oleh pihak Bank & KAP setiap tahun sebelum audit tahunan dimulai. Ruang lingkup audit sekurang-kurangnya mengacu pada Peraturan Bank Indonesia No. 3/22/PBI/2001 tanggal 13 Desember 2001 dan perubahannya, Peraturan Bank Indonesia No. 7/50/PBI/2005 tanggal 29 Nopember 2005 tentang "Transparansi Kondisi Keuangan Bank". KAP yang ditunjuk Bank, sebagai auditor eksternal yang terdaftar di Bank Indonesia, melakukan komunikasi langsung dengan Bank Indonesia mengenai kondisi Bank yang diaudit dalam rangka persiapan dan pelaksanaan audit..

Penunjukan Kantor Akuntan Publik untuk Bank adalah berdasarkan kebijakan Grup HSBC, yang mengharuskan semua kantor cabangnya untuk menunjuk KAP terafiliasi yang sama sebagai auditor eksternalnya. Kebijakan ini tertera di HSBC Global Standards Manual (GSM), yang telah disetujui oleh Dewan Direksi HSBC. Penunjukan KPMG sebagai auditor eksternal adalah sampai dengan tahun buku 2014. Mulai tahun buku yang berakhir 31 Desember 2015, Grup HSBC telah melakukan penunjukan PricewaterhouseCoopers (PwC) sebagai auditor eksternalnya. Sesuai dengan kebijakan diatas, HSBC Indonesia juga melakukan penunjukan KAP yang terafiliasi dengan PwC sebagai auditor eksternal mulai periode tahun buku 2015.

KAP Siddharta Widjaja & Rekan (KPMG) untuk tahun buku 2014 maupun KAP Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (PwC) untuk tahun buku 2015, masing-masing telah menyampaikan laporan audit kepada Bank secara tepat waktu dan mampu bekerja secara independen, memenuhi standar profesional akuntan publik dan perjanjian kerja serta ruang lingkup audit yang ditetapkan.

Dalam pelaksanaan audit atas laporan keuangan Bank untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2014, KPMG tidak menemukan adanya temuan yang signifikan yang perlu disampaikan dalam surat

A.3.3. External Audit Function

Starting financial year that ended 31 December 2015, HSBC Indonesia has appointed Public Accountant Firm (KAP) Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (a member firm of PricewaterhouseCoopers) to act as an external/independent auditor to audit the financial statements as well as processes that affect the financial statements of HSBC Indonesia. Previously the Bank appointed Public Accountant Firm (KAP) Siddharta Widjaja & Rekan, a member firm of KPMG International, as an external auditor.

The Bank assigns Audit Firm with robust reputation in accordance with the public accountant professional standard and affiliated with an International Public Accountant Firm. Legality of work agreement and scope of audit are covered in the Engagement Letter signed by the Bank and the Audit Firm every year before the annual audit commenced. The scope of audit is at least cover areas specified in Bank Indonesia Regulation No. 3/22/PBI/2001 dated 13 December 2001 and its amendment, Bank Indonesia Regulation No. 7/50/PBI/2005 dated 29 November 2005 on "Transparency of Bank's Financial Conditions". Audit Firm assigned by the Bank, which has been registered in Bank Indonesia, will communicate directly with Bank Indonesia about the condition of the Bank, in line with the preparation and implementation of the audit process.

The appointment of Audit Firm for the Bank is based on HSBC Group Policy which mandates all branches to appoint the same affiliated audit firm as their external auditor. This policy is stated in HSBC Global Standards Manual (GSM) that has been agreed by HSBC Board of Directors. The appointment of KPMG as external auditor is until financial year 2014. Starting financial year that ended 31 December 2015, HSBC Group has appointed PricewaterhouseCoopers (PwC) as external auditor. To comply with the above policy, HSBC Indonesia also appointed the Audit Firm affiliated with PwC as external auditor starting financial year 2015.

KAP Siddharta Widjaja & Rekan (KPMG) for financial year 2014 and KAP Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (PwC) for financial year 2015, each has reported the audit result to Bank on time and is capable to work independently, fulfill the public accountant professional standard and the engagement agreement as well as the determined audit scope.

During KPMG audit field works on Bank's financial statements for the year ended 31 December 2014, KPMG did not find any significant finding that needs to be reported in the

kepada manajemen Bank (“Management Letter”) dan karenanya KPMG tidak menerbitkan surat kepada manajemen, KPMG telah menyampaikan laporan keuangan Bank untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2014 yang telah diaudit kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tanggal 8 April 2015.

Untuk laporan keuangan untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2015, hasil audit dan management letter telah disampaikan kepada OJK oleh KAP Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (PwC) masing-masing pada 31 Maret 2016 dan 29 April 2016.

A.3.4. Penerapan Manajemen Risiko termasuk Sistem Pengendalian Intern

A.3.4.1. Pengawasan

Group Management Office (GMO) dibagi menjadi beberapa bagian dan selaku “*Risk Owner*” (pemilik risiko) bertanggung jawab terhadap masing-masing risiko yang terkait fungsi dan bagiannya masing-masing (antara lain untuk risiko kredit : *Group Management Office Credit Risk Function*), risiko kepatuhan : *Group Management Office Compliance*, risiko hukum: *Group Management Office Legal*, dan lain-lain). Salah satu tugas dari GMO antara lain memastikan bahwa kebijakan dan ketentuan di dalam *Global Standards Manual* (GSM) dan *Functional Instructions Manual* (FIM) (Standar Kebijakan Grup) telah dilaksanakan oleh anggota dari Grup dan juga memonitor untuk memastikan bahwa anggota Grup dan unit bisnis telah melaksanakan dan berpedoman pada Standar Kebijakan Grup tersebut.

Untuk tingkat regional, fungsi ini dijalankan oleh “*Regional Head*” yang terkait dengan masing-masing risiko tersebut (antara lain untuk risiko kredit : *Regional Head Credit Risk Function*, risiko kepatuhan : *Regional Head Compliance*, risiko hukum: *Regional Head Legal*, dan lain-lain).

Sebagai bagian dari Grup HSBC, penerapan manajemen risiko di Bank diawasi oleh Kantor Pusat yang juga merupakan kantor wilayah yang dilakukan oleh “*Regional Head*” terkait dengan masing-masing risiko tersebut.

A.3.4.2. Kecukupan Kebijakan, Prosedur dan Penetapan Limit

Seluruh aktivitas Bank meliputi pengukuran, evaluasi, penerimaan dan pengelolaan atas beberapa tingkat risiko atau kombinasi risiko. Jenis risiko yang paling penting adalah risiko kredit (termasuk risiko negara dan lintas batas/*cross-border risk*), risiko likuiditas, risiko pasar (termasuk

letter to Bank’s management (“management letter”), and therefore, KPMG did not issue any letter to the management. KPMG has submitted the audited Bank’s financial statements ended 31 December 2014 to Otoritas Jasa Keuangan (OJK) on 8 April 2015.

For financial statements for year ended 31 December 2015, the audit result and management letter have been submitted to OJK by KAP Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (PwC) at 31 March 2016 and 29 April 2016 respectively.

A.3.4. Risk Management Implementation including Internal Control System

A.3.4.1. Supervision

Group Management Office (GMO) is divided into several sections and as *Risk Owner* is responsible for each of the respective risks related to its functions and area (among others for credit risk: *GMO of Credit Risk Function*), compliance risk: *GMO of Compliance*, legal risk: *GMO of Legal* etc.). One of the tasks of *GMOs*, among others to ensure that the policies and regulations in the *Global Standards Manual* (GSM) and *Functional Instructions Manual* (FIM) (*Group Policy Standards*) has been carried out by members of the Group and also to monitor to ensure that the members of the Group and the business units have implemented and in compliance with the *Group Policy Standard*.

For the regional level, the function is executed by the *Regional Head* related to each of risks (among others for credit risk: *Regional Head of Credit Risk Function*, for compliance risk: *Regional Head of Compliance*, legal risk: *Regional Head of Legal* etc.).

As part of the HSBC Group, the application of risk management in the Bank is supervised by the Head Office which also known as *Regional Office* conducted by *Regional Head* related to each of risks.

A.3.4.2. Policies, Procedures and Determination Limit

The entire activities of the Bank include measurement, evaluation, acceptance and management of some degree of risk or combination of risks. The most important types of risk are credit risk (including country risk and cross border risk), liquidity risk, market risk

risiko mata uang asing, risiko suku bunga dan risiko harga ekuitas), risiko operasional dan risiko reputasi.

Kebijakan manajemen risiko HSBC, yang dimuat di GSM dan diteruskan ke hirarki kebijakan manual ke seluruh Grup, dirancang untuk merumuskan *risk appetite*, memberikan pedoman bagi karyawan dan menetapkan prosedur untuk memantau dan mengendalikan risiko-risiko, dengan pelaporan kepada manajemen secara terpercaya dan tepat waktu. Bank secara berkala meninjau kembali dan menyempurnakan kebijakan dan sistem manajemen risikonya untuk mencerminkan perubahan dalam pasar, produk dan praktek terbaik manajemen risiko.

Dewan Grup Manajemen (*Group Management Board*) dengan wewenang yang diberikan oleh Dewan Direksi, merumuskan kebijakan manajemen risiko di tingkat atas. Rapat Manajemen Risiko (*Risk Management Meeting*) memantau risiko, menerima laporan, menentukan langkah yang akan diambil dan menelaah keefektifan dari kebijakan manajemen risiko HSBC.

Efektifitas dari pada kebijakan dan strategi manajemen risiko dari HSBC merupakan hal yang sangat fundamental bagi kesuksesan Grup. GSM merupakan kunci dari kerangka manajemen risiko dan kontrol intern dari Grup HSBC serta merupakan kebijakan utama Grup dalam mengelola bisnis dan maupun risiko yang terjadi.

Setiap fungsi dan operasi dalam Grup juga diwajibkan untuk patuh dan berpedoman kepada FIM yang merupakan kebijakan dan prosedur rinci yang berhubungan dengan fungsi dan operasional tertentu.

Selain GSM dan FIM, untuk fungsi dan operasional tertentu terdapat pedoman-pedoman dan kebijakan-kebijakan yang lebih spesifik yang berlaku khusus untuk fungsi atau operasi tersebut. Sebagai contoh, untuk bagian kredit selain GSM dan FIM juga terdapat *Business Instruction Manual* (BIM) yang harus dijalankan dan dipatuhi.

A.3.4.3. Kecukupan Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Sistem Informasi Manajemen Risiko serta Sistem Pengendalian Intern

Berikut adalah identifikasi, pengukuran, pemantauan, sistem informasi manajemen risiko serta Sistem Pengendalian Intern per jenis risiko:

A.3.4.3.1. Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko kerugian keuangan yang terjadi karena nasabah atau *counterparty* gagal untuk memenuhi kewajiban berdasarkan kontrak.

(including foreign currency risk, interest rate risk and equity price risk), operational risk and reputational risk.

HSBC's risk management policy, which was stated in the GSM and forwarded to the hierarchy policy manual throughout the Group, is designed to formulate risk appetite, provide guidelines for employees and establish procedures to monitor and control risks, with reporting to management in reliable and timely. Bank periodically review and refine its risk management policies and systems to reflect changes in markets, products and best practice of risk management.

Group Management Board with the authority granted by the Board, formulating risk management policies at the top level. Risk Management Meeting is to monitor, receive reports, determine the steps to be taken and review the effectiveness of risk management policies of HSBC.

The effectiveness of the policies and strategies of HSBC's risk management is fundamental to the success of the Group. GSM is the key risk management framework and internal control of the HSBC Group and is a key policy in managing the business and the Group as well as the risk.

Every function and operation of the Group is also required to comply and adhere to FIM which is detailed policies and procedures relating to certain functions and operations.

In addition to GSM and FIM, for certain functions and operations, they also have guidelines and policies which are more specific applicable to specific functions or operations. For example, for credit department, other than GSM and FIM, credit department also has *Business Instruction Manual* (BIM) that must be executed and adhered.

A.3.4.3. Adequacy of Identification, Measurement, Monitoring and Risk Management Information Systems and Internal Control System

Below are the identification, measurement, monitoring, and risk management information system and Internal Control Systems by type of risks:

A.3.4.3.1. Credit Risk

Credit risk is the risk of financial loss occurring due to customer or counterparty fails to meet the obligations under the contract.

Risiko ini pada dasarnya terjadi dari aktivitas pemberian kredit, pembiayaan perdagangan (*trade finance*), beberapa produk rekening administratif seperti garansi dan *credit derivatives* dan dari kepemilikan Bank atas aset dalam bentuk surat hutang. Bank telah menetapkan standar, kebijakan dan prosedur untuk memantau dan mengelola semua risiko tersebut.

Di Kantor Pusat, *Group Risk Function* diberikan wewenang dan tanggung jawab atas pengawasan dan manajemen risiko kredit tingkat tinggi yang terpusat untuk Bank secara global. Tanggung jawab *Group Risk Function* meliputi hal-hal berikut:

- Merumuskan kebijakan kredit dan memantau kepatuhan terhadap kebijakan tersebut.
- Membentuk dan memelihara kebijakan eksposur kredit skala besar dari entitas-entitas yang beroperasi (*operating entities*).
- Menerbitkan pedoman pemberian kredit untuk entitas-entitas Bank yang didasarkan pada sikap dan *appetite* Grup dalam pemberian kredit untuk sektor pasar, kegiatan dan produk tertentu.
- Melakukan penelaahan yang independen dan penilaian risiko yang obyektif.
- Memantau kinerja dan pengelolaan portofolio retail di seluruh Grup.
- Mengendalikan eksposur terhadap nasabah perbankan dan lembaga keuangan, eksposur lintas-batas dan eksposur terhadap industri tertentu.
- Memelihara dan mengembangkan sistem dan kerangka kerja peringkat risiko Bank, untuk menggolongkan eksposur secara tepat dan memungkinkan manajemen risiko yang terfokus.
- Mengelola eksposur surat utang dengan menetapkan pengendalian atas likuiditas surat berharga untuk diperdagangkan dan menetapkan *issuer limit* untuk surat berharga yang tidak untuk diperdagangkan.

Bank melaporkan berbagai aspek dari portofolio kredit Bank kepada eksekutif senior. Laporan-laporan yang dibuat untuk manajemen senior, termasuk kepada Dewan Grup Manajemen, Rapat Manajemen Risiko, Grup Komite Audit (*Group Audit Committee*) dan Dewan Direksi, meliputi:

- Konsentrasi risiko dan eksposur terhadap sektor industri
- Kinerja portofolio retail
- Portofolio segmen tertentu dengan risiko yang lebih tinggi
- Debitur non-performing yang besar dan penyisihan penghapusan piutang tak tertagih untuk semua kelompok nasabah
- Country limit, cross-border exposure dan penyisihan penghapusan piutang tak tertagih yang terkait
- Portofolio dan analytical model performance data, dan
- Hasil stress testing dan rekomendasi

This risk occurs essentially from lending activities, trade finance, some administrative accounts products such as credit derivatives and guarantees and bank's ownership of assets in the form of debt securities. The Bank has set the standards, policies and procedures to monitor and manage all risks.

At Head Office, Group Risk Function is given the authority and responsibility for the oversight and management of the high level of the integrated credit risk for the Bank globally. Group Risk Function responsibilities include the following:

- Formulating credit policies and monitor compliance with the policy.
- Establish and maintain a policy of large - scale credit exposure of the operating entities.
- Issuing guidelines for lending bank entities that are based on the Group's attitude and appetite for lending market sectors, activities and specific products.
- Conduct an independent review and objective risk assessment.
- Monitor the performance and management of retail portfolios across the Group.
- Controlling exposure to banking customers and financial institutions, cross-border exposures and exposures to certain industries.
- Maintain and develop systems and bank risk rating framework, to accurately characterize exposure and establish a focused risk management.
- Managing debt exposure by establishing control over the liquidity of securities held for trading and set issuer limit for securities that are not to be traded.

Bank reported various aspects of the Bank 's loan portfolio to senior executives . Reports are made to senior management, including the Group Management Board, Risk Management Meeting, the Group Audit Committee and the Board of Directors, include:

- Risk Concentration and exposure to the industrial sector
- Performance retail portfolio
- Portfolio of certain segments with higher risk
- Large Non-performing debtor and the provisions
- Country limit, cross-border exposures and provisions
- Portfolio and analytical performance models of data , and
- The results of stress testing and

Bank diharuskan untuk menerapkan kebijakan kredit, prosedur dan pedoman pemberian kredit yang sesuai dengan standar Grup.

Manajemen Bank bertanggung jawab atas kualitas dan kinerja portofolio kredit dan untuk memantau dan mengendalikan semua risiko kredit yang ada di dalam portofolionya.

Perhatian khusus diberikan kepada manajemen atas kredit bermasalah. Jika diperlukan, suatu unit khusus akan dibentuk oleh Bank untuk membantu debitur agar terhindar dari kegagalan membayar.

Audit berkala terhadap proses pemberian kredit dan portofolio kredit Bank dilakukan oleh fungsi Grup Audit Intern. Audit yang dilakukan meliputi pemeriksaan atas kelengkapan, kecukupan dan kejelasan kebijakan/manual kredit, analisa mendalam atas contoh audit yang representatif terhadap portofolio, serta suatu *overview* atas portofolio sejenis dari aktiva yang serupa untuk menelaah kualitas dari kredit yang diberikan dan eksposur lainnya, meninjau kinerja fungsi manajemen risiko kredit dan kecukupan perhitungan penyisihan penghapusan aktiva, meninjau tata kelola dan pelaksanaan model analitik, meninjau tujuan-tujuan manajemen serta ketaatan terhadap standar dan kebijakan Grup dalam persetujuan dan pengelolaan fasilitas kredit.

Debitur besar ditelaah secara acak untuk meyakinkan bahwa peringkat risiko sudah memadai, prosedur kredit dan penagihan telah ditaati sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan apabila satu akun atau portofolio kredit mengalami penurunan kualitas, penyisihan penghapusan aktiva produktif dibentuk sesuai dengan proses yang telah ditetapkan oleh Grup.

Parameter yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Gross NPL
- % Gross NPL
- Net NPL
- % Net NPL
- PPAP
- Pemenuhan PPAP
- CKPN
- Total Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan (APYD)
- Total Kredit dan
- BMPK

Hal penting dalam proses pemberian kredit adalah secara berkala melakukan pengidentifikasian, pengukuran, pemantauan dan sistem informasi manajemen risiko kredit secara komprehensif. Beberapa aspek pemantauan yang dilakukan secara berkala antara lain:

- BMPK, setiap bulan Risk Business Management (RBM) memantau BMPK untuk memastikan tidak terdapat

Banks are required to implement credit policies, procedures and lending guidelines in accordance with Group standards.

Bank's management is responsible for the quality and performance of the credit portfolio and for monitoring and controlling all credit risks in Bank's portfolio.

Special attention is given to the top management of non-performing loans. If necessary, a special unit will be established by the Bank to help debtors to avoid the failure to pay.

Periodic audits to the process of credit and loan portfolio of the Bank carried out by the Group Internal Audit function. Audit was conducted on the examination of the completeness, adequacy and clarity of the policy / manual credit , in-depth analysis of the above examples are representative of the portfolio audits, as well as an overview over the same of portfolio of the similar assets to examine the quality of the loans and other exposures , review the performance of the function of credit risk management and the adequacy of the provisions, review on the governance and implementation of an analytical model, review the objectives of management and adherence to Group policies and standards in the approval and management of credit facility .

Large debtors are reviewed at random to ensure that adequate risk rating, credit and collection procedures have been adhered to in accordance with applicable regulations and if the account or loan portfolio deteriorated, the provision is formed in accordance with the process established by the Group.

The parameters used are as follows:

- Gross NPL
- % Gross NPL
- Net NPL
- % Net NPL
- The adequacy of provisions
- Compliance with the adequacy of provisions
- Allowance for impairment
- Total classified productive Assets
- Total Loans , and
- LLL

An important point in the credit process is a periodical identifying, measuring, monitoring and applying a comprehensive credit risk management information system. Periodical monitoring includes:

- LLL, every month Risk Business Management (RBM) Unit monitors the LLL to ensure that no excess or breach is

pelampauan maupun pelanggaran dengan memperhatikan tingkat modal bank dan kurs valuta.

- Pertemuan *Executive Committee* (EXCO) dilakukan setiap bulan dan diketuai oleh Country Manager & Chief Executive dan dihadiri oleh setiap Head of Business. Hal yang didiskusikan adalah likuiditas dan pendanaan, risiko suku bunga, risiko valuta asing dan risiko kredit dan konsentrasi kredit.
- Grup Audit secara rutin memantau bahwa Bank mematuhi seluruh kebijakan yang berlaku dan melakukan pemeriksaan secara berkala.

Sistem Informasi Manajemen Bank memberikan data terkini terhadap posisi portofolio Bank dan mekanisme umpan balik. Secara bulanan sistem ini menghasilkan data antara lain: BMPK, portofolio kredit secara industri/sector ekonomi, NPL dan provisi, pemberian kredit berdasarkan tingkat kredit, risiko konsentrasi kredit dan lain-lain.

Bank memberikan perhatian khusus kepada data-data di atas sebagai penilaian pemberian kredit kepada sektor tertentu dan atau grup tertentu.

Kerangka kebijakan proses kredit di HSBC diatur oleh kebijakan-kebijakan sebagai berikut yaitu *Global Standards Manual* (GSM), *Functional Instructions Manual* (FIM) dan *Business Instructions Manual* (BIM). GSM memuat prinsip-prinsip dasar dan kebijakan tertinggi dalam Bank tentang bagaimana Bank melakukan kegiatan usahanya secara umum. Sedangkan FIM merupakan kebijakan dan prosedur secara rinci yang berhubungan dengan fungsi dan operasi tertentu dan harus diterapkan oleh seluruh Bank yang melakukan fungsi dan operasi tersebut. BIM adalah petunjuk inti manual kredit HSBC.

Kebijakan ini memberikan fokus kepada target marketing dan toleransi Bank terhadap pemberian kredit di sektor ekonomi tertentu. Kebijakan di atas harus dilakukan oleh setiap pejabat eksekutif divisi kredit HSBC dan Pengurus Bank yang secara aktif melakukan pengawasan terhadap implementasi kebijakan tersebut. Hingga kini tidak terdapat penyimpangan yang signifikan terhadap kebijakan tersebut.

Prosedur pemberian kredit, terutama kredit korporasi, dilakukan secara seksama dengan memperhatikan beberapa hal umum seperti: (a) latar belakang perusahaan (sejarah, pemegang saham, industri, model kegiatan usaha); (b) analisis industri (makro ekonomi, karakteristik industri, posisi kompetitif); (c) manajemen dan strategi; (d) evaluasi keuangan (profitabilitas, likuiditas, modal kerja, struktur modal, arus kas dan proyeksi jika diperlukan, risiko dan mitigasinya); (e) lingkungan hidup; (f) struktur kredit (tujuan kredit, sumber pengembalian kredit, jaminan, pricing, tenor, dsb.); dan (g) hubungan strategi dan profitabilitas secara

found in relation to HSBC's capital and exchange rates;

- EXCO meeting is convened monthly, chaired by the Country Manager & Chief Executive and attended by each Business Head and Head of Supporting Units. Items discussed are included liquidity and funding, interest rate risk, foreign exchange risk, credit risk and credit concentration risk.
- Internal Audit Department and Group Audit regularly monitors whether the Bank complies with all existing policies.

The Bank's Management Information System provides current data on the Bank's portfolio position and feed back mechanism. This system produces data monthly such as: LLL, credit portfolio per industry/economic sector, NPL and provisions, credit given based on credit rating, credit concentrated risk, etc.

Special attention is given by the Bank to the data above as a valuation provision of credit to certain sectors or certain groups.

The framework of HSBC credit process policy is regulated by the following policies, i.e. Group Standards Manual (GSM), Functional Instructions Manual (FIM), Business Instructions Manual (BIM). GSM contains the basic principles and the highest level of policy in HSBC regarding how the Bank carries out its business activities in general. While FIM is a detailed policy and procedure related to certain functions and operations and shall be implemented at all HSBC offices which carry out such functions and operations. BIM is the core credit manual of HSBC.

This policy focuses on targeted marketing and Bank's tolerance against credit facility granted in certain economic sectors. The above policy must be conducted by all HSBC credit officers and Directors which actively supervise the implementation of the said policy. Until to date there are no significant deviations to this policy.

The credit procedure, in particular corporate credit, continues to be carried out carefully by considering, among others: (a) the company's background (history, shareholder, industry, business activity model); (b) industry analysis (macro economic, industry characteristics, competitors' position); (c) management and strategy; (d) financial evaluation (profitability, liquidity, working capital, capital structure, cash-flows and projections if required, Risk and its mitigation); (e) living environment; (f) credit structure (credit purpose, repayment source,

keseluruhan.

HSBC juga melakukan evaluasi terhadap latar belakang perusahaan melalui Bank Indonesia Checking dan semua fasilitas kredit korporasi dikaji ulang minimal setiap tahun atau dengan frekuensi yang lebih singkat jika diperlukan. Setiap peminjam korporasi diberikan *Credit Rating* pada saat kredit tersebut dievaluasi (minimal setiap tahun). Hingga kini Bank secara pruden melakukan pemberian kredit mengikuti kebijakan di atas dan memastikan bahwa semua peraturan Bank Indonesia perihal pemberian kredit tidak dilanggar. Bank juga memastikan bahwa dilakukan pemisahan tugas antara yang merekomendasikan, mengkaji ulang serta menyetujui pemberian kredit tersebut.

Dalam hal pemberian kredit individu maka proses kredit dilakukan secara seksama pula namun dengan prosedur yang lebih ringkas dan menggunakan *credit scoring system* sehingga menghasilkan data yang dapat dipercaya keabsahannya.

A.3.4.3.2. Risiko Pasar

Risiko pasar adalah risiko yang disebabkan oleh pergerakan dari faktor risiko pasar termasuk kurs mata uang asing dan harga komoditas, tingkat suku bunga, *credit spreads*, serta harga ekuitas yang dapat mengurangi pendapatan Bank atau nilai dari portofolio. Bagi HSBC Indonesia, faktor-faktor relevan yang mempengaruhi risiko pasar adalah kurs mata uang asing, tingkat suku bunga & *credit spread*.

Tujuan manajemen risiko pasar HSBC adalah untuk mengelola dan mengendalikan eksposur risiko pasar dalam rangka mengoptimalkan tingkat pengembalian atas risiko dan menjaga profil risiko pasar yang sesuai dengan posisi Grup sebagai salah satu bank dan organisasi jasa keuangan terbesar di dunia.

HSBC memisahkan eksposur terhadap risiko pasar menjadi portofolio trading atau non-trading. Portofolio trading meliputi posisi yang timbul dari *market-making* dan posisi portofolio yang dimiliki. Portofolio non-trading sebagian besar terjadi dari manajemen aktiva dan kewajiban perbankan ritel dan komersil, serta investasi keuangan yang dikategorikan sebagai *available for sale*.

Pengelolaan risiko pasar dilakukan oleh *Global Markets* dengan menggunakan batasan-batasan risiko yang disetujui oleh *Group Management Boards*. Batasan risiko ditentukan untuk setiap portofolio, produk dan jenis risiko, dengan likuiditas pasar sebagai faktor utama dalam menentukan besarnya batasan. Unit *Treasury Finance* memonitor batasan-batasan risiko pasar secara harian dan eksposur risiko pasar yang melampaui batasan akan dilaporkan kepada *Country Manager & Chief Executive* dan manajemen Regional / Grup.

securities, pricing, tenor, etc.); (g) the entire strategy and profitability relationship.

HSBC also evaluates companies' background via Bank Indonesia Debtor Information System (SID) and all corporate credit facilities are reviewed minimum annually or at shorter frequency if deemed necessary by the credit approver. Each corporate borrower shall be given a Credit Rating at the time the credit is evaluated (minimum annually). Up to date, the Bank provides credit prudently by following the above policy and ensures that all Bank Indonesia regulations regarding credit are not violated. The Bank also ensures that there are segregations between the person recommending, reviewing and approving the credit.

In the case of individual credit, the credit process is done carefully with the simple procedures through the use a credit scoring system to produce the reliable data.

A.3.4.3.2. Market Risk

Market risk is the risk caused by the movements of market risk factors including foreign exchange rate and commodity price, interest rate level, credit spreads, and equity price which can reduce the Bank's income or the portfolio value. For HSBC Indonesia, the relevant factors affecting market risk are foreign exchange rate, interest rate level & credit spread.

The purpose of HSBC market risk management is to manage and control market risk exposure in the framework of optimizing the level of return on the risk and maintain the market risk profile in line with the Group's position as one of the biggest banks and financial service providers globally.

HSBC divides the exposure to market risk to become trading and non-trading portfolios. Trading portfolio covers the position incurred from market-making and the portfolio position held. The majority of non-trading portfolio occurs from asset management and retail as well as commercial banking liabilities, and financial investments classified as available for sale.

Market risk management is done by *Global Markets* by using risk limits approved by *Group Management Boards*. The risk limits are determined for each portfolio, product and type of risk, with market liquidity as the main factor in deciding the limit. *Treasury Finance* unit monitors the market risk limits on daily basis and the market risk exposure which exceeds the limit shall be reported to the *Country Manager & Chief Executive* and *Regional/Group* management.

Risiko pasar setiap produk dinilai dan kemudian ditransfer ke *Global Markets* untuk dikelola. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa semua risiko pasar telah dikonsolidasikan dalam unit operasi yang memiliki keahlian, alat, manajemen dan pengawasan yang diperlukan untuk menangani risiko tersebut secara profesional.

Group Risk, suatu unit independen dalam *Group Management Office*, mengembangkan kebijakan manajemen risiko dan teknik-teknik pengukuran. Alat ukur yang digunakan untuk memantau dan membatasi eksposur risiko pasar adalah analisa sensitifitas, *Value at Risk (VaR)* dan *stress testing*. Alat-alat ukur tersebut memperkirakan potensi kerugian yang dapat terjadi pada posisi risiko karena pergerakan kurs mata uang asing, tingkat suku bunga dan harga pasar.

Portofolio trading

Pengendalian risiko pasar HSBC dalam portofolio trading didasarkan pada kebijakan pembatasan kegiatan individu untuk melakukan transaksi hanya pada instrumen-instrumen yang disetujui oleh *Grup Risk* dan melaksanakan prosedur persetujuan produk baru secara ketat dan teliti.

Portofolio non-trading

Tujuan utama manajemen risiko pasar untuk portofolio non-trading adalah mengoptimalkan pendapatan bunga. Risiko pasar dari portofolio non-trading terjadi dari mismatch antara imbal hasil di masa datang yang dihasilkan dari aktiva dengan biaya pendanaannya, dikarenakan perubahan tingkat suku bunga.

Langkah - langkah dan rencana dalam mengantisipasi risiko pasar

HSBC memandang risiko pasar sebagai suatu komponen yang penting karena seperti disebutkan di atas risiko pasar dapat mempengaruhi pendapatan Bank atau nilai dari portofolio.

Berikut ini adalah hal-hal yang dilakukan dalam mengantisipasi risiko pasar:

- Melakukan pertemuan RMC (*Risk Management Committee*) secara periodik yang juga mengagendakan pembahasan posisi risiko pasar.
- Melakukan transaksi hanya produk-produk yang sudah disetujui oleh *Grup Risk* dimana dilakukan kajian dari berbagai segi termasuk risiko pasar
- Melakukan transaksi atas produk-produk dalam batas tenor produk / instrumen yang sudah disetujui.
- Menetapkan batasan-batasan eksposur risiko pasar dimana unit *Global Markets* harus mematuhi batasan-batasan tersebut dan pemantauan eksposur dilakukan setiap hari.

The market risk of each product is assessed and then transferred to *Global Markets* to be managed. The purpose is to ensure that all market risks have been consolidated in an operational unit which has the expertise, tools, management and supervision needed to handle such risk professionally.

Group Risk, an independent unit in *Group Management Office*, develops risk management policy and the measurement techniques. The measuring tools used to monitor and limit market risk exposure are sensitivity analysis, *Value at Risk (VaR)* and *stress testing*. These measurement tools estimate the potential loss which may occur in the risk position due to the movements in foreign exchange rate, interest rate level and market price.

Trading Portfolio

HSBC market risk control in trading portfolio is based on the policy of individual activities limit to trade only in the instruments approved by *Group Risk* and by carrying out the approval procedure of new products rigorously and carefully.

Non-trading Portfolio

The main objective of market risk management for non-trading portfolio is to optimize interest income. Market risk of non-trading portfolio occurs from the mismatch between future yield produced by the assets and their funding cost, due to changes in interest rate level.

Steps and plan to anticipate market risk

HSBC considers market risk as an important component because as already stated above, market risk can affect the Bank's income or the portfolio value.

The following are the steps taken to anticipate market risk:

- Convene RMC (*Risk Management Committee*) meetings periodically which also put a discussion on market risk position in the agenda.
- Transact only in products already approved by *Group Risk*, where review has been done on various aspects including market risk.
- Transact products in the product/instrument tenor limit already approved.
- Decide market risk exposure limitations which have to be complied with by *Global Markets* unit and monitor the exposures on daily basis.

- Menetapkan *stop loss limit*.
- Melakukan perhitungan VaR setiap hari dengan menggunakan metode *Historical Simulation* yang menggunakan data perubahan harga pasar 500 hari terakhir dengan tingkat kepercayaan 99%.
- Melakukan analisa sensitivitas & *Stress Testing* secara periodik. Perhitungan menggunakan data-data ekstrem yang pernah terjadi (*historical*), atau diasumsikan terjadi di masa depan (*hipotesis*).

A.3.4.3.3. Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko dimana Bank tidak memiliki kemampuan finansial yang memadai untuk memenuhi kewajibannya pada saat jatuh tempo, atau memenuhi kewajiban tersebut tetapi dengan biaya yang tinggi. Risiko timbul dari ketidakselarasan waktu dari arus kas. Bank mempertahankan basis pendanaan yang stabil dan terdiversifikasi dari simpanan nasabah ritel inti dan simpanan korporasi serta portofolio asset yang sangat likuid.

Tujuan dari kerangka kerja likuiditas Bank adalah untuk memastikan Bank dapat bertahan pada saat krisis likuiditas yang ekstrem, Kerangka kerja likuiditas dibentuk sedemikian rupa agar dapat beradaptasi terhadap perubahan bisnis model, pasar dan regulasi.

Bank mengelola risiko likuiditas dan pendanaan masing-masing dengan menerapkan sebuah kerangka kerja dan struktur limit yang ditetapkan oleh Grup, dan dapat disesuaikan terhadap variasi bisnis dan pasar masing-masing. Bank diharuskan untuk mempertahankan posisi likuiditas yang kuat dan mengelola struktur likuiditas aset, liabilitas dan komitmen untuk memastikan bahwa arus kas mereka tetap seimbang dalam berbagai skenario yang ekstrem dan bahwa semua kewajiban pendanaan terpenuhi pada saat jatuh tempo.

Manajemen lokal bertanggung jawab untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan lokal yang berlaku dan limit yang ditetapkan oleh Kantor Pusat Grup/Regional. Likuiditas dikelola setiap hari oleh fungsi treasury lokal.

Pemenuhan persyaratan likuiditas dipantau oleh Komite Manajemen Aset dan Liabilitas ('ALCO') local. Tujuan utama dari ALCO adalah:

- Memberikan arahan dan memastikan tindak lanjut untuk menciptakan struktur neraca untuk memenuhi tujuan kinerja dalam parameter risiko yang ditentukan;
- Memantau risiko dan memastikan pengelolaan yang bijaksana;
- Menyediakan sebuah forum untuk membahas isu-isu ALCO;

- Determine a stop loss limit.
- Calculate VaR on daily basis by using Historical Simulation method using the data of market price change during the last 500 days with 99% level of confidence.
- Analyse sensitivity & Stress Testing periodically. The calculation shall use extreme data which has occurred (historical) or assumed to occur in the future (hypothetical).

A.3.4.3.3. Liquidity Risk

Liquidity risk is the risk where the Bank does not have sufficient financial resources to meet its obligations as they fall due, or will have to do so at an excessive cost. The risk arises from mismatches in the timing of cash flows. The Bank maintains a stable and diversified funding base of core retail and corporate customer deposits as well as portfolios of highly liquid assets.

The objective of the Bank's liquidity framework is to allow the Bank to withstand very severe liquidity stresses. It is designed to be adaptable to changing business models, markets and regulations.

The Bank manages liquidity and funding risk on a stand alone basis, employing a centrally imposed framework and limit structure from the Group which is adapted to variations in business mix and underlying markets. The Bank is required to maintain strong liquidity positions and to manage the liquidity profiles of their assets, liabilities and commitments with the objective of ensuring that their cash flows are balanced under various severe stress scenarios and that all their anticipated obligations can be met when due.

It is the responsibility of local management to ensure compliance with local regulatory requirements and limits set by the Group/Regional Head Office. Liquidity is managed on a daily basis by local treasury functions.

Compliance with liquidity requirements is monitored by local Asset and Liability Management Committees ('ALCO'). The main purpose of ALCO are to:

- Provide direction and ensure tactical follow-through to create an evolving balance sheet structure to meet performance objectives within prescribed risk parameters;
- Monitor the risks and ensure the prudent management;
- Provide a forum for discussing ALCO issues;

- Memfasilitasi kerja sama antar berbagai bisnis/departemen.
- Menyelesaikan masalah antar-muka departemen seperti transfer pricing dan alokasi sumber daya;
- Meninjau keseluruhan sumber dan alokasi pendanaan;
- Perencanaan ke depan dan menentukan lingkungan perbankan yang terbaik untuk asset/kewajiban dan meninjau skenario kontinjensi.
- Mengevaluasi alternatif rate, harga dan portofolio skenario; meninjau distribusi aset/kewajiban dan jatuh tempo; dan

- Facilitate teamwork between different business/departments;
- Resolve departmental inter-face issues such as transfer pricing and resource allocation;
- Review overall sourcing and allocation of funding;
- Be forward looking and determine the most likely banking environment for asset/liability forward planning and review contingency scenarios;
- Evaluate alternative rate, pricing and portfolio mix scenarios; review asset/liability distributions and maturities; and

Giro, tabungan dan deposito berjangka merupakan bagian signifikan dari keseluruhan pendanaan Bank. Bank menempatkan pentingnya stabilitas simpanan ini, yang dicapai melalui kegiatan perbankan ritel Bank dan dengan mempertahankan kepercayaan nasabah terhadap struktur modal Bank yang kuat. Pasar profesional diakses dengan tujuan untuk menyediakan pendanaan tambahan, mempertahankan keberadaan di pasar uang lokal dan mengoptimalkan jatuh tempo aset dan liabilitas.

Current accounts, savings and time deposits payable form a significant part of the Bank's overall funding. The Bank places considerable importance on the stability of these deposits, which is achieved through the Bank's retail banking activities and by maintaining depositor confidence in the Bank's capital strength. Professional markets are accessed for the purposes of providing additional funding, maintaining a presence in local money markets and optimising asset and liability maturities.

Pengelolaan Risiko Likuiditas dan Pendanaan

The Management of Liquidity and Funding Risks

Bank memastikan bahwa sumber daya likuiditas yang memadai, baik untuk jumlah dan kualitas, untuk memastikan bahwa tidak ada risiko yang signifikan dari kewajiban yang tidak dapat dipenuhi pada saat jatuh tempo dan untuk memastikan bahwa profil struktural pendanaan dijaga dengan hati-hati.

The Bank ensures that liquidity resources are adequate, both as to the amount and quality, to ensure that there is no significant risk that liabilities cannot be met as they fall due, and to ensure that a prudent structural funding profile is maintained.

Untuk ukuran kecukupan likuiditas, bank menggunakan Liquidity Coverate Ratio (LCR) metrik. Perhitungan LCR harus dilakukan sesuai dengan Group ALCM dan peraturan yang berlaku di Indonesia.

For the liquidity adequacy measure, the bank utilises Liquidity Coverage Ratio (LCR) metric. LCR calculations should be performed in accordance with Group ALCM and local regulation.

Untuk ukuran profil pendanaan, bank menggunakan Net Stable Funding Ratio (NSFR) metrik seperti yang didefinisikan oleh European Capital Regulation (CRR).

For the funding profile measure, the Bank utilises the Net Stable Funding Ratio (NSFR) metric as defined by the European Capital Regulation (CRR).

Bank harus secara aktif mengelola LCR dan NSFR secara harian untuk memastikan bahwa bank beroperasi dalam profil risiko.

Bank should actively manage on a day to day basis the LCR and NSFR calculation to ensure that the bank remains within the risk appetite.

Rencana Pendanaan Kontinjensi

Contingent Funding Plan

Bank harus memastikan keberadaan rencana pendanaan kontinjensi (CFP), diperiksa dan disetujui oleh ALCO.

Bank must ensure a robust Contingency Funding Plan (CFP) is in place, reviewed and approved by ALCO.

CFP harus fokus pada idiosyncratic dan market wide stress scenario, serta antara kedua skenario tersebut. Skenario stres harus bervariasi, membahas isu-isu yang berkembang selama

CFP should focus on idiosyncratic and market wide stress scenarios, as well as account for potential interactions between the two. Stress scenarios should vary in severity, address issues

rentang waktu tertentu dan asumsi yang digunakan dalam stress testing.

CFP harus menguraikan secara singkat tanggung jawab dan tindakan yang dapat diterapkan selama skenario stres likuiditas, dan menyiapkan fase/tingkatan tertentu selama skenario stres likuiditas.

A.3.4.3.4. Risiko Operasional

Risiko operasional didefinisikan sebagai risiko untuk mencapai strategi atau objektif karena ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, sumber daya manusia dan sistem, atau karena kejadian-kejadian dari luar. Seluruh karyawan bank secara individual bertanggung jawab untuk mengelola risiko operasional di seluruh kegiatannya dengan cara mendemonstrasikan sikap dan perilaku manajemen risiko operasional seperti yang diharapkan dan mendorong karyawan lainnya untuk melakukan hal yang sama.

Risiko operasional merupakan tanggung jawab seluruh karyawan dan *Global Businesses, Global Functions & HOST* yang didukung oleh kerangka kerja *Operational Risk Management. Global Businesses, Global Functions dan HOST* bertanggung jawab mengelola risiko operasional, termasuk identifikasi, penilaian, control dan pelaporan kerugian operasional sesuai kerangka kerja manajemen risiko operasional.

Untuk memastikan kelengkapan dan akurasi dari pelaporan atas penilaian sendiri risiko dan kerugian, rencana mitigasi risiko yang memadai dan, apabila diperlukan, efektivitas dari indikator risiko utama yang diberikan oleh bisnis, fungsi-fungsi berikut dibentuk untuk membantu manajer lini dalam memitigasi risiko operasional:

- *Business Risk and Control Management (BRCM)*
- *Operational Risk Management (ORM)*

Kerangka Manajemen Risiko Operasional

Group Operational Risk function dan *Operational Risk Management Framework (ORMF)* digunakan untuk mengarahkan manajemen bisnis dalam hal pelaksanaan tanggung jawab bisnis.

Manajemen risiko operasional dan internal kontrol yang kuat adalah elemen inti dari strategi risiko operasional Grup dan semua karyawan bertanggung jawab untuk mengelola dan memitigasi risiko operasional dalam kegiatan sehari-hari. *Operational Risk Management Framework (ORMF)* bank adalah pendekatan menyeluruh yang diterapkan oleh bank untuk mengelola risiko operasionalnya sesuai dengan bisnis dan strategi risiko operasional dan objektif dan juga appetite risiko operasional.

developing over a range of time horizons and be linked to liquidity framework and stress testing assumptions.

CFP should seek to outline at a high level responsibilities and actions that could be applied during liquidity stress scenarios, and set out specific phases/stages during a liquidity stress scenario.

A.3.4.3.4. Operational Risk

Operational risk is defined as the risk to achieving strategy or objectives as a result of inadequate or failed internal processes, people and systems, or from external events. All bank's employees are individually responsible for managing operational risk in everything they do by demonstrating the desired operational risk management behaviours and encouraging others to follow their example.

Operational Risk is the responsibility of all employees and Global Businesses, Global Functions and HOST supported by Operational Risk Management Framework. Global Businesses, Global Functions and HOST are responsible for managing the operational risk, including identification, assessment, control and operational loss reporting as described in the operational risk management framework.

To ensure completeness and accuracy of risk self assessment and loss reporting, sufficient risk mitigation and, whenever necessary, the effectiveness of key risk indicator given by business, the following functions have been established to assist line managers in mitigating operational risk:

- Business Risk and Control Management (BRCM)
- Operational Risk Management (ORM)

Operational Risk Management Framework

The Group Operational Risk function and the Operational Risk Management Framework ('ORMF') direct business management in discharging their responsibilities.

Strong operational risk management and internal control are core elements of the Group's operational risk strategy and all staff are responsible for managing and mitigating operational risks in their day-to-day operations. Bank's Operational Risk Management Framework (ORMF) is the overarching approach adopted by bank to manage its operational risk in accordance with its business and operational risk strategies and objectives and accordingly its operational risk appetite.

Three Lines of Defence berhubungan dengan peran, tanggung jawab dan akuntabilitas yang dimiliki karyawan untuk mendukung efisiensi dan efektifitas pengelolaan risiko operasional untuk mencapai objektif bisnis bank

Three Lines of Defence

First Line of Defence: Yang memiliki risiko-risiko operasional bank dan menerapkan kontrol-kontrol untuk memitigasi risiko-risiko tersebut. Yang termasuk First Line of Defence adalah Pemilik Risiko, Pemilik Kontrol dan *Business Risk&Control Managers* (BRCM).

Second Line of Defence: Pembuat Kebijakan dan Pedoman untuk mengelola risiko operasional, dan memberikan saran dan pedoman tentang manajemen risiko yang efektif. Yang termasuk Second Line of Defence adalah Risk Stewards dan Fungsi Risiko Operasional

Third Line of Defence: Audit Internal memberikan kepastian yang independen bank mengelola risiko operasional secara efektif

Tim ORM Lokal

Tim ORM lokal bertanggung jawab untuk memastikan penerapan kerangka manajemen Risiko Operasional sudah sesuai dengan ketentuan regulator lokal.

Tanggung jawab tim ORM lokal harus sesuai dengan tanggung jawab Regional/tim risiko operasional Bisnis Global seperti tertera diatas dan panduan yang diberikan oleh Regional / tim Bisnis Global masing-masing.

Tanggung jawab Fungsi Pengawasan Risiko Operasional

Fungsi Pengawasan Risiko Operasional mempunyai tanggung jawab dalam area fungsi *expertise*:

- Mendefinisikan risiko-risiko operasional utama dan membentuk standar control minimum dan indicator/metrik yang sesuai
- Pelaksanaan pengawasan untuk memverifikasi kelayakan aktivitas pengawasan manajemen control bisnis (dan fungsi).
- Penilaian dan pelaporan indicator/metrik dan melakukan tindakan yang dianggap perlu terhadap bisnis atau risiko operasi yang berada diluar tingkat toleransi risiko

Tim ORM Lokal juga bekerja sama dengan *Learning and Development Department* untuk meningkatkan kesadaran (*awareness*) karyawan HSBC Indonesia terhadap risiko operasional dengan cara memberikan serangkaian pelatihan-pelatihan yang

Three Lines of Defence relate to the roles, responsibilities and accountabilities assigned to individuals in order to support the efficient and effective management of operational risks to the achievement of bank's business objectives.

Three Lines of Defence

First Line of Defence: Own bank's operational risks and puts in place controls that mitigate these risks. The First Line of Defence includes Risk Owners, Control Owners and Business Risk&Control Managers (BRCM)

Second Line of Defence: Set Policy and Guidelines for managing operational risk, and provide advice and guidance on effective risk management. The Second Line of Defence is Risk Stewards and Operational Risk Function

Third Line of Defence: Internal Audit which independently ensures we are managing operational risk effectively

Local ORM Team

The Country OR team is responsible for ensuring the implementation of the OR management framework is compliant with local regulatory requirements.

The responsibilities of the Country OR team must be aligned with the Regional/Global Business OR team accountabilities outlined above and any guidance provided by their respective Regional / Global Business team.

Responsibilities of Operational Risk Oversight Functions

Operational Risk Oversight Functions have the following accountabilities within their functional area of expertise:

- Defining key operational risks and establishing minimum control standards and appropriate indicators / metrics.
- Undertaking oversight to verify the appropriateness of business (and functional) management control monitoring activity.
- Reviewing and reporting their indicators / metrics and taking action as necessary where any business appears to be operating, or to be at risk of operating, outside the established risk appetite.

The Local ORM Team also cooperates with Learning and Development Department to improve the awareness of HSBC Indonesia employees on operational risk by giving a series of trainings related to operational risk.

berhubungan dengan risiko operasional.

Program pelatihan, terutama untuk karyawan baru, adalah *Operational Risk Induction Workshop* yang berupa *classroom training* guna meningkatkan pengetahuan karyawan tentang risiko operasional, serta berkemampuan untuk menilai, menindak lanjuti/eskalasi dan melindungi Bank terhadap risiko operasional.

Business Risk and Control Management (BRCM)

Fungsi *Business Risk and Control Management* akan mulai diterapkan mulai awal Januari 2013 untuk menggantikan fungsi Koordinator Risiko Operasional Bisnis. Pelaksanaan fungsi *BRCM* ini akan diawasi dan dibantu oleh Tim Lokal *ORM*.

Tugas dan tanggung jawab dari *Business Risk and Control Management (BRCM)*:

- Membantu tim manajemen bisnis untuk mengelola risiko bisnis mereka
- Membuat dan melaksanakan pemantauan fungsi kontrol dan pengujian berdasarkan keperluan bisnis, hasil-hasil RCA dan faktor-faktor risiko lainnya
- Pelaporan hal-hal yang berkaitan dengan risiko, pemantauan fungsi kontrol dan data kinerja kepada manajemen dan komite
- Pengawasan remediasi/perbaikan hal-hal yang berkaitan dengan pemantauan fungsi kontrol dan pengujian
- Pengawasan dan challenge process dari prosedur yang dibuat oleh lini manajemen
- Memfasilitasi dan mengkoordinir proses RCA bisnis
- Pelaporan hal-hal yang berkaitan dengan risiko sesuai dengan prosedur dan kebijakan eskalasi yang telah ditetapkan
- Mengidentifikasi risiko-risiko yang sedang berkembang dan dihubungkan dengan fungsi kontrol melalui aktifitas pengujian kontrol

Identifikasi dan Penilaian Risiko Operasional

Global Businesses, Global Functions dan HOST diharuskan melakukan *Risk and Control Assessments (RCA)* atas risiko-risiko operasional utama sehubungan dengan aktivitas-aktivitas yang penting.

Proses RCA dirancang untuk memberikan pandangan kedepan tentang risiko operasional terhadap *Global Businesses* dan *Global Functions* dan membantu mereka secara proaktif untuk menentukan apakah risiko operasional penting telah dikontrol dalam tingkat yang dapat diterima. Tujuan dari proses RCA adalah untuk membantu penilaian dan pemahaman risiko-risiko material dan biaya

The training program, especially for new employees, is *Operational Risk Induction Workshop* in the form of a classroom training to improve the employee's knowledge regarding operational risk, and the ability to assess, follow-up/escalate and protect the Bank against operational risk.

Business Risk and Control Management (BRCM)

Business Risk and Control Management function shall be implemented beginning of January 2013 to replace *Business Operational Risk Coordinator* function. The implementation of this *BRCM* function shall be supervised and assisted by the *Local ORM Team*.

Business Risk and Control Management (BRCM) are responsible for:

- Assisting their respective management teams to manage risk in their areas.
- Developing and executing control monitoring and testing programmes based on business requirements, RCA outputs and other risk factors.
- Reporting risk issues, control monitoring and performance data to local management and committees.
- Oversight of remediation of issues arising from control monitoring and testing.
- Oversight and challenge of procedures produced by line management.
- Facilitating and coordinating the RCA process with the business.
- Reporting of risk issues in accordance with set procedures and escalation policies.
- Identifying emerging risk issues and associated controls through control testing activity.

Identification and Assessment of Operational Risk

All *Global Businesses, Global Functions and HOST* must perform *Risk and Control Assessments (RCA)* that cover the key operational risks associated with all material activities.

The *RCA* process is designed to provide *Global Businesses* and *Global Functions* with a forward looking view of operational risk and to help them to determine proactively whether their key operational risks are controlled within acceptable levels. The aim of the *RCA* process is to support the assessment and understanding of the material risks and the potential costs associated

potensial yang berhubungan dengan kontrol-kontrol. Proses RCA juga akan memberikan informasi untuk pembentukan Rencana Pemantauan Kontrol Internal dari Bisnis dan Fungsi yang memungkinkan sumber daya untuk memprioritaskan area-area yang memiliki risiko lebih tinggi.

Seluruh penilaian mandiri atas risiko harus disimpan dan dikelola di dalam sistem ORION oleh masing-masing unit bisnis.

Identifikasi Risiko

Memahami risiko-risiko material yang dihadapi oleh bisnis merupakan kunci untuk menentukan bagaimana bisnis dapat menanggapi atau menghindari ancaman-ancaman yang berhubungan dengan risiko-risiko tersebut. Dengan melakukan penilaian dan memahami risiko-risiko material dan biaya-biaya potensial yang berhubungan dengan kontrol-kontrol, Manajemen dalam *Global Businesses*, *Global Functions* dan HOST dapat membuat keputusan investasi berimbang yang terkait dengan kontrol-kontrol yang tersedia dan/atau kelangsungan bisnis.

Penilaian Risiko

Penilaian risiko memungkinkan *Global Businesses*, *Global Functions* dan HOST untuk memahami tidak hanya pengukuran Risiko Inheren yang berhubungan dengan bisnis mereka, tapi juga Risiko Residual yang dimiliki dengan mempertimbangkan efektifitas dari fungsi kontrol yang ada. Semua *Global Businesses*, *Global Functions* and HOST harus menilai Risiko Inheren dan Residual yang dihadapi oleh Business atau Function

Identifikasi Kontrol

Key controls adalah aktifitas kontrol utama yang diandalkan untuk memberikan pertahanan yang paling penting terhadap risiko yang dihadapi. Key controls termasuk sistem, proses, struktur organisasi (misalnya forum), rencana/prosedur, dan juga aktifitas kontrol yang dilakukan manual

Penilaian Kontrol

Efektifitas Desain

Efektifitas desain dipertimbangkan untuk memberikan gambaran sebaik apa sebuah kontrol direncanakan dan didokumentasikan, dan apakah sesuai untuk memitigasi risiko dimaksud. Efektifitas desain harus dipertimbangkan melalui penilaian dari dokumentasi kontrol, pemahaman dari ruang lingkup operasi dan diskusi dengan pelaksana kontrol dan pemilik risiko.

Efektifitas Pelaksanaan

Efektivitas pelaksanaan dipertimbangkan untuk

with controls. The RCA process will also inform the development of Internal Control Monitoring Plans of Business and Functions enabling resources to be prioritised to higher risk areas.

All risk self-assessment results must be inputted and managed in ORION system by each business unit.

Risk Identification

Understanding the material risks the business faces is key to determining how best the business can respond or avoid the threats associated with those risks. By assessing and understanding the material risks and the potential costs associated with controls, Management within the Global Businesses, Global Functions and HOST can make an informed balance of investment decisions regarding the range of controls available and/or the viability of the business

Risk Assessment

The risk assessment should enable the Global Businesses, Global Functions and HOST to understand not only a measure of the Inherent Risk associated with their business, but also the Residual Risk they are carrying taking into account the effectiveness of the current control environment. All Global Businesses, Global Functions and HOST must assess the Inherent and Residual Risk which the Business or Function faces.

Control Identification

Key controls are primary control activities that are relied upon to provide the most defence against the risk under consideration. Key controls can include systems, processes, organisational structures (e.g. forums), plans/procedures, as well as, more traditional checking-type control activities.

Control Assessment

Design Effectiveness

Design effectiveness is considered to understand how well a control is planned and documented and whether it is appropriate to mitigate the risk for which it is intended. Design effectiveness should be considered through review of control documentation, understanding of the operating environment and discussion with the control operator and risk owner.

Operating Effectiveness

Operating effectiveness is considered to

memberikan gambaran seberapa baik sebuah control dijalankan relatif terhadap desain control dan apakah control dapat memitigasi risiko sesuai dengan yang diharapkan. Bilamana desain control telah dipertimbangkan sebagai tidak efektif atau memerlukan perbaikan maka efektivitas pelaksanaan tidak lagi memerlukan pertimbangan secara spesifik

Efektifitas Kontrol

Dengan mempertimbangkan efektifitas desain and pelaksanaan, efektifitas kontrol harus dievaluasi dan alasan dari penilaian harus diberikan

Pelaporan Risiko Operasional

HSBC menggunakan sistem pelaporan risiko operasional berupa *Operational Risk Intelligence Online Network* (ORION). ORION adalah *database* tunggal yang diakses melalui *browser* berbasis-web yang digunakan oleh seluruh entitas Grup untuk mendokumentasikan kerangka risiko operasional yang mencakup profil risiko operasional dan kejadian serta kerugian risiko operasional.

A.3.4.3.5. Risiko Hukum

Tindakan kriminal, kelemahan perikatan dan tidak adanya kepastian hukum dapat menyebabkan kerugian keuangan, keluhan nasabah, pemeriksaan oleh otoritas keuangan, pemberitaan yang merugikan reputasi bank, sehingga memiliki dampak yang tinggi bagi risiko hukum dan pada gilirannya, risiko kepatuhan.

Bank memiliki prosedur dan kebijakan yang sangat ketat dalam menjalankan proses harian perbankan yang dapat diandalkan untuk mencegah terjadinya kejahatan berisiko. Misalnya, dalam upaya mencegah terjadinya *Money Laundering*, bank mengadopsi prinsip-prinsip mengenal nasabah (KYC) sebelum menerima seseorang untuk menjadi nasabahnya. Kemudian, jika dalam transaksi-transaksi keseharian bahwa nasabah memberikan kesan mencurigakan, Bank akan mengambil tindakan-tindakan terukur untuk melaporkan potensi kecurigaan tersebut dan jika terbukti, Bank akan menutup rekening nasabah tersebut.

Seluruh dokumentasi dan perjanjian melalui proses pembuatan dan review yang tidak hanya melibatkan divisi hukum, akan tetapi juga fungsi bisnis yang terkait dan setiap fungsi kontrol internal lainnya dari Bank. Standar dokumen-dokumen tersebut, secara periodik di-review untuk memastikan persyaratan dan ketentuan yang tercantum di dalamnya selalu sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kondisi hukum terkini

Disamping itu, Bank juga memiliki divisi Hukum dan Bank juga senantiasa memberikan peringatan dan pelatihan/presentasi ke divisi-divisi bisnis maupun

understand how well a control is executed relative to its design and therefore whether it is mitigating the risk as intended. Where the control design has already been considered to be ineffective or needs improvement then the operating effectiveness will not require specific consideration

Control Effectiveness

Taking into account both the design and operating effectiveness, the control effectiveness must be evaluated and rationale provided for the assessment made.

Operational Risk Reporting

HSBC uses the Operational Risk Intelligence Online Network (ORION) as its operational risk reporting system. ORION is a web-based database used by all HSBC Group entities to document the operational risk framework covering operational risk profiles and operational risk losses and events.

A.3.4.3.5. Legal Risk

Criminal acts, contract weaknesses and the absence of legal certainty can cause financial losses, customers' complaints, inspection by the financial authorities, news that harms the Bank's reputation, therefore have high impact to the legal risk and in turn, the compliance risk.

The Bank has rigorous procedure and policy in running reliable banking daily processes to prevent crime risk. For example, in the efforts to prevent Money Laundering, the Bank adopts know your customer principle (KYC) before accepting a person to become its customer. Then, if in the daily transactions the customer gives the impression of being a suspicious customer, the Bank shall take measured steps to report the potential suspicion and if proven, the Bank shall close the account of the respective customer.

All standard documents and contracts are made and reviewed not only by legal department but also involving other related business unit and other control function of the Bank. The standard documents and contracts also reviewed periodically or on ad hoc basis to ensure that its content is in line with the prevailing laws and regulation as well as the current legal condition.

Additionally, the Bank also has Legal division and the Bank always issue warnings and trainings/presentations to business divisions and

kantor-kantor cabangnya agar dapat mencegah berbagai faktor eksternal yang berpotensi merugikan Bank.

Namun demikian terdapat adanya potensi risiko eksternal yang disebabkan oleh ketidakpastian hukum apabila terdapat kasus hukum yang berakhir di tingkat pengadilan. Belum adanya infrastruktur hukum yang memadai di Indonesia menyebabkan potensi munculnya berbagai risiko yang dapat merugikan Bank.

Bank juga selalu melakukan program pelatihan untuk memberikan pengetahuan-pengetahuan kepada para karyawan dan karyawan dalam melakukan tugasnya sehari-hari yang mana akan sangat membantu dalam upaya pencegahan kemungkinan terjadinya tindakan-tindakan kriminal berisiko.

A.3.4.3.6. Risiko Reputasi

Risiko reputasi dapat timbul dari masalah sosial, etika atau lingkungan, atau sebagai akibat dari kejadian yang terkait dengan risiko operasional.

Risiko reputasi dianalisa oleh Dewan Grup Manajemen, *Risk Management Meeting* dan manajemen senior pada saat perumusan kebijakan dan pembentukan prosedur standar operasi HSBC. Kebijakan-kebijakan ini merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari sistem pengendalian intern, dikomunikasikan melalui pedoman dan pernyataan kebijakan dan diumumkan melalui komunikasi intern dan pelatihan.

Risiko Reputasi meliputi risiko eksternal dan proses:

Eksternal

Bisnis Bank adalah bisnis jasa keuangan. Di dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, Bank akan senantiasa memastikan untuk dapat memenuhi kebutuhan para nasabahnya dalam bentuk layanan maupun produk Bank.

Terkait dengan hal di atas, tentunya dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan para nasabahnya, Bank akan menerima masukan berupa keluhan nasabah atau *customer complaint*. Nasabah dapat memberikan masukan mengenai pelayanan maupun produk Bank melalui *call center* maupun media massa ataupun Bank Indonesia. Masukan-masukan ini secara reguler di monitor untuk tetap mempertahankan persepsi publik mengenai Bank. Kami percaya bahwa risiko reputasi memegang peranan sangat penting bagi Bank pada khususnya maupun industri perbankan pada umumnya dan harus ditangani dengan baik sesuai ketentuan dan kebijakan yang berlaku.

Dari segi *preventive measure*, Bank memiliki perangkat sistem yang baik untuk meminimalkan

branches how to prevent various external factors which have the potential to cause loss to the Bank.

However, there is a potential external risk caused by legal uncertainties if a legal case ends up at the court. The absence of adequate legal infrastructure in Indonesia causes the potential occurrence of various risks which can cause loss to the Bank.

The Bank also always provide training programs to give knowledge to the employees in carrying out the daily duties which has been very helpful to prevent possible criminal acts.

A.3.4.3.6. Reputation Risk

Reputation risk can occur from social, ethics or environment issues, or as a consequent of events related to operational risk.

Reputation risk is analysed by Group Management Board, Risk Management Meeting and senior management when formulating the policy and establishing HSBC operating standard procedure. These policies are integral parts of the internal control system, communicated via guidelines and statements of policy and announced via internal communication and training.

Reputation risk covers external risk and process:

External

The Bank's business is financial service business. In carrying out its business activities, the Bank shall always ensure to be able to fulfil the needs of its customers in the form of the Bank's services or products.

In connection with the above, in the efforts to fulfil the needs of its customers, the Bank receives input in the form of customer complaints. A customer can give input regarding the Bank's services or products via the call centre or mass media or Bank Indonesia. These inputs are regularly monitored in order to maintain public perception about the Bank. We believe that reputation risk plays a very important role for the Bank in particular and in banking industry in general and has to be handled well and according to the prevailing regulations and policies.

In terms of preventive measure, the Bank has a good system to minimize news which has the

terjadinya pemberitaan yang berpotensi menimbulkan dampak negatif bagi reputasi Bank. Adapun perangkat-perangkat tersebut adalah: CMS – *Complaint Management System* yang terintegrasi dengan unit-unit bisnis dan memiliki waktu penyelesaian yang cepat dalam menyelesaikan keluhan nasabah; fungsi kontrol yang berlapis dalam proses persetujuan sehingga produk dan/atau jasa yang ditawarkan dapat bersifat transparan dan tidak merugikan nasabah; serta pelatihan yang intensif bagi para karyawan yang secara langsung menghadapi/berhubungan dengan nasabah (*frontliners*).

Dari segi penanganan cepat tanggap 24 jam, Bank mempunyai *Call Center* dimana nasabah dapat menanyakan secara langsung kepada *customer service* kami. Informasi sehubungan dengan call center ini dapat ditemukan di website www.hsbc.co.id.

Selain itu, Bank juga mempublikasikan layanan maupun produk Bank melalui materi komunikasi seperti brosur dan lain - lain yang menjelaskan secara rinci suatu produk atau layanan, termasuk juga dengan syarat dan ketentuan yang berlaku.

Dalam fungsi Komunikasi, serangkaian kegiatan dalam rangka menjaga hubungan baik dengan media massa dilakukan secara rutin misalnya jumpa pers, media briefing, edukasi dalam bentuk media roundtable dengan nara sumber terkait mengenai produk, layanan serta kondisi market terkini. Semua ini dilakukan dengan tujuan memberikan informasi secara lengkap dan transparan serta sebagai bagian dari peran Bank dalam memberikan edukasi kepada pihak media massa secara khusus dan masyarakat pada umumnya, agar informasi yang disampaikan kelak dapat ikut mengembangkan industri perbankan, mendorong perekonomian, juga memberikan informasi yang akurat dan benar seputar perkembangan produk maupun layanan perbankan kepada para nasabah.

Proses

Seiring dengan tantangan bisnis untuk dapat memenuhi kebutuhan para nasabahnya, Bank melakukan berbagai upaya untuk menggunakan strategi dalam memasarkan layanan ataupun produknya secara kontinu. Produk maupun layanan tersebut memiliki tingkat kompleksitas yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan *risk-appetite* yang dimiliki para nasabah.

Pentingnya tingkat pemahaman atas produk investasi dari para nasabah yang berbeda-beda merupakan faktor yang sangat penting, oleh karena itu Bank melakukan edukasi produk dan layanan melalui berbagai event yang diselenggarakan oleh Bank.

potential to cause negative impacts to the Bank's reputation. The tools are: CMS – Complaint Management System, integrated to business units and has fast settlement period in handling customers' complaints; layered control function in the approval process therefore the products and/or services offered can be transparent and are not detrimental to customers; intensive training for employees who directly face/meet the customers (*frontliners*).

In terms of 24-hour rapid response service, the Bank has a Call Centre where customers can enquire directly to our customer service. The information regarding the call centre can be found in the website www.hsbc.co.id.

Additionally, the Bank also publishes the Bank's services and products in communication materials such as brochures, etc. which explain a product or a service in detail, including the prevailing terms and conditions.

In Communications function, a series of activities to maintain good relations with mass media are done on regular basis such as press conference, media briefing, education in the form of roundtable media with the related information source regarding products, services and current market conditions. These are all done with the purpose to provide comprehensive and transparent information and as part of the Bank's role to educate mass media in particular and public in general, so that the information given can also develop banking industry, support the economics and provide accurate and correct information regarding banking product and service development to the customers.

Process

In line with business challenges to fulfil the needs of its customers, the Bank makes various efforts to use strategy in marketing the services or products on continuous basis. Such products or services have different levels of complexity adjusted to the risk appetite of the customers.

The importance of the different level of understanding of the investment products by the customer is a very important factor, therefore the Bank provides education regarding the products and services via various events conducted by the Bank.

Bank juga memastikan agar setiap produk investasi harus disesuaikan untuk setiap nasabah sesuai dengan kebutuhan dan *risk-appetite* nya. Dengan demikian Bank tidak memiliki perbedaan pemahaman dengan nasabahnya atas suatu produk yang dapat menimbulkan ketidakpuasan nasabahnya yang dikemudian hari dapat menimbulkan risiko reputasi bagi Bank.

Untuk mengantisipasi potensi terjadinya risiko reputasi tersebut, Bank memiliki kontrol sebagai berikut: produk-produk yang ditawarkan terlebih dahulu dikaji ulang oleh divisi Kepatuhan dan divisi Hukum HSBC, (apabila diperlukan kajian tersebut diteruskan juga ke Kantor Pusat); memiliki sistem pengisian data profil risiko nasabah yaitu *Risk Tolerance Questionnaire* (RTQ); Bank memiliki petunjuk formal dari Kantor Pusat Grup HSBC tentang diperlukannya transparansi dalam menjual produk investasi; dan para *wealth manager* sebagai *financial advisory* atau agen-agen penjual kami yang terlatih dan bahkan memiliki sertifikasi resmi dari Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan ("Bapepam LK") untuk menjual produk investasi tersebut. Bank juga menyediakan informasi karakteristik produk bank yang dituangkan secara tertulis dengan penjabaran risiko dan faktor mitigasi yang mungkin timbul dari produk ataupun layanan tersebut.

A.3.4.3.7. Risiko Strategik

Bank menentukan rencana strategis jangka menengah dan rencana kerja jangka pendek, dengan mempertimbangkan arahan dari Kantor Pusat.

Dalam menetapkan rencana strategik maupun rencana bisnis tersebut, Bank juga berpedoman kepada dinamika ekonomi (dalam dan luar negeri), tingkat persaingan usaha, serta arah dan kebijakan Pemerintah, Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan, yang disusun atas dasar kekuatan permodalan Bank, asumsi-asumsi yang realistis dan arah serta asumsi-asumsi perekonomian Indonesia.

Pencapaian sasaran dikaji secara rutin oleh EXCO dengan mempertimbangkan kondisi pasar, persaingan usaha dan faktor lainnya.

Apabila terjadi perubahan arah kebijakan HSBC Indonesia yang tidak lagi sesuai dengan rencana bisnis maupun strategis yang ada, maka deviasi tersebut disampaikan ke Kantor Pusat dan juga ke Otoritas Jasa Keuangan (khususnya yang berhubungan dengan rencana bisnis).

A.3.4.3.8. Risiko Kepatuhan

Bank dalam melakukan kegiatan perbankannya selalu berpedoman kepada peraturan yang berlaku.

The Bank ensures that each investment product has to be adjusted to each customer according to the customer's need and risk appetite. Thus the Bank does not have a different understanding with its customer regarding a product which can make the customer unsatisfied which later on can cause reputation risk to the Bank.

To anticipate the potential reputation risk the Bank has the following controls: the products offered have first been reviewed by Compliance division and Legal division of HSBC, (if required, the review is forwarded to Head Office); it has a system to complete the customer's risk profile data i.e. Risk Tolerance Questionnaire (RTQ); the Bank has formal guidelines from HSBC Group Head Office regarding the need of transparency in selling investment products; and wealth manager as the financial advisors or our trained selling agent and with official certification from the Capital Market and Financial Institution Supervisory Board ("Bapepam-LK") to sell such investment products. The Bank also provides the information regarding the characteristics of the bank's products in writing by translating the risks and mitigating factors which may occur from such products or services.

A.3.4.3.7. Strategic Risk

Bank sets the medium-term strategic plan and short-term rolling operating plan, taking into consideration guidance from the Head Office.

In implementing the strategic plan or the business plan, the Bank is guided by the economic dynamics (domestic and foreign), level of business competition, and direction and policy from the Government, Bank Indonesia and Indonesia Financial Services Authority/OJK, which are arranged based on the strength of the Bank's capital, realistic assumptions and the Indonesian economic direction and assumptions.

The achievement of the targets is reviewed regularly by EXCO by considering market conditions, business competition and other factors.

Should there be a change in the direction of HSBC Indonesia that no longer follows the business or strategic plan, said deviation will be communicated to the Head Office and Otoritas Jasa Keuangan (specifically regarding the business plan).

A.3.4.3.8. Compliance Risk

In carrying out its banking activities, the Bank always follows the prevailing regulations.

Bank senantiasa melakukan analisa dan identifikasi kepatuhan terhadap produk-produk yang akan dipasarkan yang dapat memberikan eksposur risiko kepatuhan. Produk-produk tersebut senantiasa diberikan uji kepatuhan untuk memastikan bahwa tidak ada peraturan atau ketentuan yang dilanggar.

Bank juga menerapkan sistem manajemen risiko kepatuhan yang menyangkut kebijakan (*policy*), prosedur, sumber daya manusia dan sistem kontrol. Sistem manajemen risiko kepatuhan tersebut diadopsi oleh Bank secara ketat untuk meminimalisir risiko kepatuhan tersebut.

Eksposur Bank terhadap risiko ini dapat diminimalisir karena selain Bank mengadopsi sistem manajemen risiko di atas, Bank juga menerapkan aturan – aturan tersebut dengan sangat ketat. Bank senantiasa bersikap tegas terhadap kepatuhan ini sehingga budaya kepatuhan dapat tertanam dengan baik diantara karyawan Bank.

Setiap fungsi dan operasional di dalam Bank (sebagai bagian dari Grup HSBC) berkewajiban untuk memastikan penerapan manajemen risiko untuk setiap risiko yang terkait dengan fungsi dan operasional tersebut dengan berpedoman pada *Global Standards Manual* (GSM) dan *Functional Instructions Manual* (FIM).

A.3.5. Penyediaan Dana Kepada Pihak Terkait dan Penyediaan Dana Besar

Kerangka kebijakan proses kredit di HSBC diatur oleh kebijakan-kebijakan sebagai berikut yaitu Group Standards Manual, Functional Instructions Manual (FIM) dan Business Instructions Manual (BIM). GSM memuat prinsip-prinsip dasar dan kebijakan tertinggi dalam HSBC tentang bagaimana Bank melakukan kegiatan usahanya secara umum. Sedangkan FIM merupakan kebijakan dan prosedur yang sangat lengkap terkait dengan fungsi dan operasi tertentu dan harus diterapkan oleh seluruh HSBC yang melakukan fungsi dan operasi tersebut. BIM adalah petunjuk inti manual kredit HSBC. Pengkajian ulang terhadap kebijakan – kebijakan di atas selalu dilakukan setiap tahun.

Kebijakan ini memberikan fokus kepada target marketing dan toleransi bank terhadap pemberian kredit di sektor ekonomi tertentu. Kebijakan di atas harus dilakukan oleh setiap pejabat kredit HSBC dan Pengurus / Pimpinan HSBC yang secara aktif melakukan pengawasan terhadap implementasi kebijakan tersebut.

Hingga kini tidak terdapat penyimpangan yang signifikan terhadap kebijakan tersebut.

The Bank always analyse and identify the compliance of the products to be marketed which can cause exposure to compliance risk. Such products are always put to compliance test to ensure that there is not any regulation or provision which is violated.

The Bank also implements a compliance risk management system regarding policy, procedure, human resources and control system. The compliance risk management system is adopted by the Bank rigorously to minimize such compliance risk.

The Bank's exposures to this risk can be minimized as other than adopting the above risk management system, the Bank also implements the regulations strictly. The Bank continues to be firm with compliance therefore compliance culture can be instilled well among the Bank's employees.

Each function and operation in the Bank (as parts of HSBC Group) is obliged to ensure the risk management implementation for each risk related to the function and operation by following the *Global Standards Manual* (GSM) and *Functional Instructions Manual* (FIM).

A.3.5. Exposures to Related Parties and Large Exposures

The policy framework of credit process at HSBC is regulated by the following policies: Group Standards Manual, Functional Instructions Manual (FIM) and Business Instructions Manual (BIM). GSM contains the basic principles and highest policy at HSBC regarding how the Bank carries out its business activities in general. While FIM is a very comprehensive policy and procedure related to certain functions and operations and has to be implemented by the entire HSBC which carries out such functions and operations. BIM is HSBC credit manual core guidelines. Reviews of the above policies are done on annual basis.

This policy focusses on marketing targets and the Bank's tolerance to credit granting in certain economic sectors. The above policy has to be carried out by each executive officer in HSBC and HSBC Management actively supervises the implementation of such policy.

Up to now there has not been any significant deviation to the policy.

HSBC membagi penetapan limit kredit sebagai berikut:

- General Lending Authority (GLA) yang berlaku untuk seluruh fasilitas kredit sesuai parameter yang ditetapkan dalam kebijakan tersebut.
- Specialized Lending Authority (SLA) yang berlaku untuk fasilitas kredit yang tidak diatur dalam kebijakan di atas.

Prosedur pemberian kredit, terutama kredit korporasi, dilakukan secara seksama dengan memperhatikan beberapa hal umum seperti: (a) latar belakang perusahaan (sejarah, pemegang saham, industri, model kegiatan usaha); (b) analisis industri (makro ekonomi, karakteristik industri, posisi kompetitif); (c) manajemen dan strategi; (d) evaluasi keuangan (profitabilitas, likuiditas, modal kerja, struktur modal, arus kas dan proyeksi jika diperlukan, risiko dan mitigasinya); (e) lingkungan hidup; (f) struktur kredit (tujuan kredit, sumber pengembalian kredit, jaminan, pricing, tenor, dan sebagainya); dan (g) hubungan dengan strategi dan profitabilitas secara keseluruhan.

HSBC juga melakukan evaluasi terhadap latar belakang perusahaan melalui Bank Indonesia Checking dan semua fasilitas kredit korporasi dikaji ulang minimal setiap tahun atau dengan frekuensi yang lebih singkat jika diperlukan. Setiap peminjam korporasi diberikan Credit Rating pada saat kredit tersebut dievaluasi (minimal setiap tahun). Bank juga memastikan bahwa pemisahan tugas dilakukan antara yang merekomendasikan, mengkaji-ulang serta menyetujui pemberian kredit tersebut.

Dalam hal pemberian kredit individu maka proses kredit dilakukan secara seksama pula namun dengan prosedur yang lebih ringkas dan menggunakan credit scoring system sehingga menghasilkan data yang dapat dipercaya keabsahannya.

Hal penting dalam proses pemberian kredit adalah melakukan pengidentifikasian, pengukuran, pemantauan dan sistem informasi manajemen risiko kredit secara berkala dan komprehensif, antara lain terhadap Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) dimana Credit Risk Management (CRM) senantiasa memantau BMPK secara keseluruhan (termasuk pemberian kredit kepada pihak terkait maupun debitur / Grup inti) untuk memastikan agar senantiasa memperhatikan prinsip kehati-hatian dan memenuhi ketentuan OJK atau Bank Indonesia yang berlaku.

Dengan memperhatikan hal –hal tersebut diatas, maka selama tahun 2015 tidak terdapat pelampauan maupun pelanggaran BMPK dan pelaporan BMPK selalu disampaikan kepada Bank Indonesia secara tepat waktu.

HSBC divides credit limit decision as follows:

- General Lending authority (GLA) which is applicable to all credit facilities according to the parameters determined in the respective policy.
- Specialized Lending Authority (SLA) which is applicable to credit facilities which are not regulated in the above policy.

The procedure to provide credit, especially corporate credit, is carried out carefully by considering several general aspects such as: (a) company's background (history, shareholders, industry, business activity model); (b) industry analysis (macroeconomic, industry characteristics, competitive position); (c) management and strategy; (d) financial evaluation (profitability, liquidity, working capital, capital structure, cash flows and projections if necessary, risks and their mitigations); (e) environment; (f) credit structure (credit purpose, source of credit repayment, collateral, pricing, tenor, etc.); and (g) strategic relation and profitability as a whole.

The Bank also evaluates the company's background via Bank Indonesia Checking and all corporate credit facilities are reviewed minimum every year or more frequent if needed. Every corporate debtor is given a Credit Rating at the time the credit is evaluated (minimum once a year). The Bank also ensures that there is a segregation of duties between the party recommending, reviewing and approving the credit.

In the case of individual credit granting, the credit process is also done prudently but with more concise procedure and using credit scoring system to produce reliable data.

The significant aspect in credit granting process is to identify, measure, monitor and management information system the credit risk periodically and comprehensively, such as the Legal Lending Limit (LLL) which is always monitored by Credit Risk Management (CRM) comprehensively (including credit to related parties and core debtors/groups) to ensure that the Bank always observes prudential principle and complies with the prevailing Ojk or Bank Indonesia regulations.

By observing the above aspects, during 2015 there was not any LLL breach or violation and the LLL reports are always submitted to Bank Indonesia on timely basis.

Transaksi kepada pihak terkait dan jumlah penyediaan dana kepada pihak terkait dan debitur/Grup inti posisi Desember 2015 dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Total exposure to Related Parties and Core Debtor/ Group for the position of December 2015 can be seen in the table below:

Penyediaan Dana kepada Debitur Inti

Provision of Fund to Core Debtor

Penyediaan Dana	Jumlah Debitur/ (Total Debtors)	Jumlah Nominal - Jutaan Rupiah/ (Amount in IDR Million)	Persentase/ (Percentage)	Fund Provision
Kepada Pihak Terkait	35	11,104,075	12.09% ^{*)}	Related Parties
Kepada Debitur Inti	25	18,310,845	33.07% ^{**)}	Core Debtors

*) Persentase terhadap jumlah aset / Percentage to total assets

***) Persentase terhadap jumlah kredit / Percentage to total loans

Rincian sifat hubungan dan jenis transaksi yang signifikan dengan pihak berelasi pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014 adalah sebagai berikut:

The details of the relationship and type of significant transactions with related parties as of 31 December 2015 and 2014 were as follows:

Sifat hubungan <i>Nature of relationship</i>	Jenis transaksi <i>Type of transaction</i>
Entitas Kantor Pusat <i>Head office</i>	Liabilitas pada kantor pusat. <i>Due to head Office.</i>
Anak perusahaan kantor pusat, anak perusahaan HSBC Holdings plc, kantor cabang lain di luar negeri: <i>Subsidiary of head office, subsidiary of HSBC Holdings plc, other off-shore branches:</i> PT Bank Ekonomi Raharja Tbk., Hang Seng Bank Ltd, HBAP Hong Kong, HBAP Japan, HBAP Korea, HBAP New Zealand, HBAP Singapore, HSBC Bank Australia Limited, HSBC Bank Malaysia Berhad, HSBC Bank Plc UK, HSBC Bank USA, PT HSBC Securities Indonesia, HSBC Software Development (India) Pvt Ltd, HSBC Trinkhaus & Burkhards KgaA, HBAP Jersey, HSBC Bank (China) Co Ltd, HSBC Institutional Trust Services (Asia) Ltd, HSBC North America Inc, HSBC Securities (USA) Inc., HSBC Bank (Taiwan) Ltd, HSBC France, HSBC Global Services Limited.	Penempatan dalam bentuk giro dan antar bank, transaksi derivatif, kredit yang diberikan, simpanan, dan liabilitas lain lain <i>Placements in the form of demand deposits and interbank-placements, derivative transactions, loans receivable, deposit and other liabilities.</i>

Sasaran strategis kami adalah untuk diakui sebagai Bank International terkemuka dan paling dihormati di dunia. Kami akan mencapai hal ini dengan berfokus pada kebutuhan pelanggan kami dan masyarakat yang kami layani, sehingga memberikan nilai jangka panjang yang berkelanjutan untuk semua pemangku kepentingan.



Our strategic objective is to be recognised as the world's leading and most respected international bank.. We shall achieve this by focusing on the needs of our customers and the societies we serve, thereby delivering long-term sustainable value to all of our stakeholders.

A.3.6.1. Rencana Jangka Panjang

Untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, maka dilakukan berbagai langkah strategis pada berbagai bidang yaitu sebagai berikut :

A.3.6.1.1. Retail Banking & Wealth Management (RBWM)

Dengan membangun skala yang lebih besar pada segmen yang telah dipilih dengan menggunakan strategi pendekatan nasabah untuk memaksimalkan keuntungan yang meliputi antara lain:

- Meningkatkan *digital platform*, dan didukung oleh jaringan cabang
- Membangun bisnis *Wealth Management* termasuk Kredit Pemilikan Rumah
- Reposisi bisnis kartu kredit terhadap segmen menengah atas
- Menerapkan *Global Standards* dan inisiatif *De-risking*

A.3.6.1.2. Corporate Banking

Langkah-langkah yang akan dilakukan antara lain:

- Memanfaatkan jaringan internasional dan keahlian domestik untuk memfasilitasi perusahaan – perusahaan internasional yang ingin berinvestasi di Indonesia;
- Fokus untuk meningkatkan pangsa pasar (*market share dan wallet size*) bank dengan perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia dengan mendukung kebutuhan modal kerja dan pengelolaan keuangannya;
- Menjadi konsultan keuangan terpercaya untuk BUMN dan Departemen Keuangan Negara. Serta mendukung dalam memenuhi kebutuhan pembiayaan BUMN baik jangka pendek maupun jangka panjang serta kebutuhan lindung nilainya;
- Meningkatkan kerjasama dengan *Retail Banking & Wealth Management (RBWM)* terutama dalam hal melakukan produk cross selling;

A.3.6.1. Long Term Plan

In order to achieve the determined objective, various strategic actions re taken in various sectors as follows:

A.3.6.1.1. Retail Banking & Wealth Management (RBWM)

By building a bigger scale in the selected segment by using customer approach strategy to maximize profit covering such as:

- Enhance the digital platform, supported by a selective branch network.
- Continue to build the wealth business including mortgages.
- Reposition the cards business focusing towards the mass affluent segment.
- Implement Global Standards and De-risking initiatives.

A.3.6.1.2. Corporate Banking

The actions to be taken are such as:

- Take advantage of the international network and domestic expertise to facilitate international companies which want to invest in Indonesia;
- Focus to increase the Bank's market share and wallet size with multinational companies operating in Indonesia by supporting working capital requirements and their financial management;
- Become a trustworthy financial consultant for BUMN and the State Finance Department. Support the short term and long term financing requirements of BUMN and their hedging requirements;
- Improve cooperation with Consumer Banking / Retail Banking & Wealth Management (RBWM) especially in cross-selling product;

- Meningkatkan strategi, perencanaan dan kemampuan pengembangan bisnis untuk meningkatkan pendapatan.
- Mendayagunakan kekuatan dari entitas yang akan terintegrasi (misalnya dalam hal basis nasabah, keberadaan cabang cabang dan lain lain) untuk memperluas basis dan pelayanan nasabah, meningkatkan penetrasi dan pendapatan dari nasabah – setelah proses integrasi mulai berjalan di bulan April 2017

A.3.6.2. Rencana Jangka Menengah dan Pendek

Dalam menjalankan strategi kami, yaitu untuk meningkatkan pertumbuhan usaha Bank, kami senantiasa menggarisbawahi visi kami untuk menjadikan HSBC menjadi bank terbaik dan juga tempat kerja terbaik. Untuk itu kami harus membangun bisnis yang berkelanjutan yang senantiasa memberikan pelayanan kepada para nasabah, kolega dan masyarakat keseluruhan.

Berikut ini adalah rencana Inisiatif Kunci berdasarkan Lini Usaha Bank :

A.3.6.2.1. Retail Banking & Wealth Management (RBWM)

Personal Banking

- Meningkatkan penetrasi Wealth Management terhadap nasabah segmen menengah ke atas melalui pendekatan edukasi.
- Mengoptimalkan jaringan dan penjualan untuk meningkatkan pertumbuhan nasabah segmen menengah ke atas.
- Meningkatkan nilai proposisi perbankan melalui peningkatan kemampuan perbankan digital.
- Meningkatkan penetrasi produk perbankan di kalangan nasabah kartu kredit.
- Melanjutkan penawaran kartu kredit Premier untuk memperkuat proposisi untuk nasabah menengah ke atas.
- Memulai rencana aktivitas (penerimaan) referensi dari tim frontliner Bank Ekonomi Raharja (BER) atas Nasabah mereka yang membutuhkan layanan Wealth Management dari HSBC.
- Memulai rencana akuisisi nasabah baru melalui leads generation yang didapatkan melalui aktivitas digital.
- Memperluas cakupan bisnis dan menawarkan value proposition yang tepat untuk nasabah ritel (di luar cakupan segmen Advance/Premier).

Wealth Management

- Melanjutkan program-program debit card,

- Improve the strategy, planning and ability to develop business to increase revenue.
- Leverage on the strengths of new combined entities (e.g. client base, branch networks etc) to expand client coverage, deepen market penetration and increase wallet share post integration in April 2017

A.3.6.2. Medium and Short Term Plan

In carrying out our strategy, i.e. to increase the Bank's business growth, we always underline our vision to convert HSBC to become the best bank and the best workplace. For this purpose, we have to build sustainable business which always provides services to the customers, colleagues and public as a whole.

The following are the Key Initiative plan based on the Bank's Business Line:

A.3.6.2.1. Retail Banking & Wealth Management (RBWM)

Personal Banking

- Increase the Wealth Management penetration among the mass affluent segment through education approach.
- Optimise network and channel to grow customers in the mass affluent segment.
- Improve the banking value proposition transaction supported by a strong digital platform.
- Improve the cross-sell of banking products into credit card base.
- Continue the Premier credit card cross sell to strengthen the proposition for mass affluent segment.
- Piloting the plan of referral activities from BER frontliner's team (Bank Ekonomi Raharja) for their client (s) who have needs for HSBC wealth management services.
- Piloting the acquisition of new customers, based from leads generated through digital activation.
- Expanding the business line and create a right value proposition to Retail Segment market which caters the needs of mass-retail customers (those who are beyond Advance/Premier existing segment)

Wealth Management

- Continue to have debit card programs, enhance existing internal process, systems

serta meningkatkan proses internal, sistem, dan infrastruktur yang ada untuk mendukung pertumbuhan dana pihak ketiga.

- Melanjutkan proposisi Wealth Management bagi customer retail dengan fokus pada mass affluent segment.
- Mengembangkan produk Wealth Management melalui melengkapi produk reksa dana dan ikut serta sebagai agen penjual dalam penerbitan obligasi pemerintah Indonesia dan obligasi korporasi di pasar perdana dan sekunder.
- Meningkatkan kesadaran asuransi melalui kampanye marketing dan acara-acara asuransi untuk nasabah.
- Melakukan kajian dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan terkait dengan proses, sistem dan infrastruktur yang terkait dengan investasi untuk mendukung pertumbuhan bisnis asuransi.
- Meningkatkan efektivitas operasional melalui perbaikan-perbaikan sistem dan infrastruktur yang dikembangkan oleh rekan bisnis asuransi.
- Menfaatkan kemampuan teknologi untuk meningkatkan transaksi Wealth Management (Reksa dana, obligasi, dan asuransi).
- Memfasilitasi Bank Ekonomi Raharja untuk mereferensikan nasabahnya ke HSBC untuk produk investasi obligasi melalui channel distribusi referral maupun Sub Selling Agent untuk penerbitan pasar perdana Obligasi Pemerintah Ritel (ORI), SBR maupun SUKUK di pasar perdana dan juga obligasi di pasar sekunder.
- Melakukan pengembangan sistem NFS (Net Fund System) - tunduk kepada peraturan yang berlaku.
- Menerima Aktivitas referral dari Bank Ekonomi Raharja ke HSBC untuk nasabah - nasabah Bank Ekonomi Raharja yang ingin melakukan transaksi terkait dengan Wealth Management, termasuk namun tidak terbatas pada aktivitas investasi di reksadana, obligasi pemerintah baik di pasar perdana (IPO ORI, SUKUK, SBR di pasar perdana) maupun di pasar sekunder. Aktivitas referral ini juga mencakup produk - produk wealth management lainnya.

Consumer Assets

- Menambah penetrasi produk kartu kredit dengan memberikan pilihan kartu kredit yang lebih beragam dengan value proposition yang berbeda.
- Mengembangkan mitra strategis untuk meningkatkan brand awareness, pemakaian kartu dan akuisisi.
- Terus mengembangkan program reward untuk lebih meningkatkan loyalitas nasabah dan mengurangi penutupan kartu.
- Mengembangkan mitra strategis untuk mendukung program loyaliti nasabah HSBC.

and infrastructure to support healthy growth of third party funds.

- Continue Wealth Management proposition for retail customers with focus on mass affluent segment.
- Expand Wealth Management products by completing the mutual funds shelf and acting as selling agent in the issuance of Indonesia government bonds and corporate bonds in primary and secondary market.
- Leverage insurance sales events and strong marketing campaigns to increase customer awareness and product penetration.
- Enhance existing internal process, systems and infrastructure to support the growth of insurance business.
- Improve operational effectiveness through utilization of insurance system developed by partners.
- Explore digital capabilities for Wealth Management transactions (Mutual Fund, Bonds, and Insurance).
- To facilitate Bank Ekonomi Raharja in referring their customers to HSBC for investment in bonds through referral or sub selling agent channel for Government Bond IPO (ORI, SUKUK, SBR) and secondary market as well.
- Develop Net Fund System (NFS).
- To accept referral activity and customers from Bank Ekonomi Raharja to HSBC for customers who intends to have transaction dan exposure to wealth management products and services including but not limited to investment in mutual funds, government bonds in primary (IPO ORI, SUKUK, SBR) and secondary market. This referral activities also include other wealth management products and services.

Consumer Assets

- Increase penetration of credit card product in the market by providing more credit card product options with different value proposition.
- Expand strategic partners to drive brand awareness, spending and acquisition.
- Continue enhancing rewards program to further Improve customer loyalty and anti-attrition.
- Expand strategic partners to support loyalty program for HSBC customers.

- Meningkatkan akuisisi nasabah untuk Kartu Kredit dan Pinjaman Tanpa Agunan melalui promosi digital marketing.
- Mengembangkan sarana analisa untuk mendukung pertumbuhan pemakaian produk HSBC.
- Tetap melanjutkan edukasi dan komunikasi kepada nasabah untuk menggunakan PIN untuk transaksi kartu kredit.
- Mengembangkan mitra strategis baik merchant, partner bank ataupun pihak lainnya untuk menyediakan program, layanan, dan sarana untuk fitur cicilan dengan kartu kredit HSBC untuk meningkatkan tingkat pemakaian dan loyalitas nasabah.
- Menjual Kartu Kredit dan Pinjaman Tanpa Agunan HSBC ke nasabah Bank Ekonomi Raharja.
- Memperkuat proposisi Pinjaman Tanpa Agunan HSBC melalui jalur Korporasi.

Direct Channels

- Mengembangkan fitur di ATM, internet banking, dan mobile banking untuk meningkatkan kenyamanan nasabah, jumlah transaksi dan pendapatan dari Digital Banking.
- Memperkenalkan Digital Hub (Digital Banking Lounge) di lokasi terpilih sebagai touch point dari HSBC.
- Membangun dan memperkuat media sosial sebagai channel untuk membangun dan mengembangkan hubungan pelanggan dan reputasi yang positif
- Mengembangkan channel sosial media untuk kegiatan-kegiatan pemasaran dengan menambahkan dua channel tambahan yaitu Facebook dan YouTube.
- Mengembangkan *public website* yang terintegrasi antara HSBC Indonesia dan BER (Bank Ekonomi Raharja) guna meningkatkan interaksi nasabah (customer experience).

Branch Network

- Demi meningkatkan kualitas pelayanan nasabah *wealth management*, kami akan memperkenalkan konsep pelayanan kantor cabang *hub and spoke* dimana kantor kas yang kecil (spoke) akan berinduk kepada kantor kas yang-besar (hub).
- Melanjutkan pengembangan fungsi komputer tablet sebagai alat penjualan.

A.3.6.2.2. Corporate Banking

- Meningkatkan segmentasi bisnis korporasi dan tetap fokus pada pertumbuhan bisnis serta penetrasi terhadap korporasi besar di Indonesia serta BUMN;
- Mengembangkan *client base* dan memperkuat posisi HSBC untuk menjadi

- Increase customer acquisition for Credit Card and Loan through digital marketing promotion.
- Expand analytic media to support the growth of HSBC's product usage.
- Continue customer education and communication to use Credit Card PIN for transactions.
- Expand strategic partners such as merchants, bank partners, or other party to provide program, services, and infrastructures for Credit Card Instalment Program to improve usage and customer loyalty.
- Cross-sell HSBC Credit Card and Loan to BER customers.
- Strengthen Loan product proposition through corporate channel.

Direct Channels

- Enhance ATM, Internet Banking & Mobile Banking Features to improve Customer Experience, transactions and Revenue from Digital Banking.
- Introduce Digital Hub (Digital Banking Lounge) in prominent locations as the new touch point of HSBC.
- Build & strengthen social media as a channel to build and expand customer engagement and positive reputation.
- Develop social media channel for marketing activities by adding two more channels i.e: Facebook and YouTube
- Developing integrated public website of HSBC Indonesia and BER (Bank Ekonomi Raharja) for enhancing customer experience.

Branch Network

- In order to increase the service quality of wealth management customers, we shall introduce the concept of hub and spoke branch service where the smallest cash office (spoke) is under the big cash office (hub).
- Continue to develop tablets functionality as sales tools.

A.3.6.2.2. Corporate Banking

- Increase corporate business segmentation and continue to focus on business growth and penetration to large corporates in Indonesia and BUMN;
- Develop client base and strengthen HSBC position to become a leading financial

- penyedia jasa keuangan yang utama;
- Fokus dalam memperoleh "core operating accounts" untuk meningkatkan pendapatan dari liabilities yang lebih tinggi, serta menciptakan tambahan *fee-based income*;
- Meningkatkan kerjasama dengan bank lain / penyedia jasa untuk meningkatkan jaringan operasional;
- Menciptakan hubungan manajemen yang berkualitas tinggi untuk meyakinkan bahwa HSBC dikenal sebagai Bank yang memiliki produk beragam dan penting;
- Meningkatkan kepuasan nasabah melalui proses implementasi yang efektif dan transparan;
- Memanfaatkan jaringan internasional dan keahlian domestik untuk memfasilitasi transaksi antar negara dengan efektif dan menumbuhkan pangsa pasar di Indonesia;
- Menembus pangsa pasar perusahaan-perusahaan pada sektor industri yang lebih berkualitas yang sedang tumbuh/berkembang;
- Memberikan solusi yang unik dan terancang untuk memenuhi keinginan nasabah melalui pengembangan produk yang inovatif dan berkelanjutan.
- Merencanakan penerapan network model secara menyeluruh (atas semua segmen dan produk) di Jakarta, Medan, dan Surabaya. Segmen Business Banking akan memfokuskan pada akuisisi nasabah UMKM papan atas dengan tetap mempertahankan nasabah-nasabah lama Bank Ekonomi dan HSBC Indonesia.
- Melakukan cross-sell produk-produk Payments Cash Management (PCM), Trade and Receivables Finance (GTRF), serta produk-produk valas kepada nasabah-nasabah Bank Ekonomi
- service provider;
- Focus to obtain "core operating accounts" to increase income from liabilities and create additional fee-based income;
- Increase cooperation with other banks / service providers to improve operational network;
- Create high quality management relation to ensure that HSBC is known as a Bank with variety and significant products;
- Improve customers' satisfaction via effective and transparent implementation process;
- Take advantage of international network and domestic expertise to facilitate inter-country transactions effectively and grow a market share in Indonesia;
- Penetrate market share of companies in better quality growing/developing industrial sector;
- Provide unique and designed solution to fulfil the customers' needs via innovative and sustainable product development.
- Deploy comprehensive network model across all segments and products in Jakarta, Medan and Surabaya. Business Banking segment will focus on acquiring BB Upper customers whilst still retaining existing customers of Bank Ekonomi and HSBC Indonesia
- Cross sell Payment Cash Management (PCM), Trade and Receivable Finance (GTRF) and FX products to Bank Ekonomi's customers

A.3.7. Transparansi Kondisi Keuangan dan Non Keuangan Bank

Dalam rangka meningkatkan transparansi kondisi Bank serta memberikan informasi berkala mengenai kondisi Bank secara menyeluruh baik kondisi keuangan maupun non keuangan Bank dimana termasuk di dalamnya antara lain informasi mengenai Laporan Keuangan Publikasi Triwulanan, Laporan Tahunan Bank (termasuk di dalamnya Laporan Keuangan Bank yang telah diaudit oleh akuntan publik), Laporan Pelaksanaan *Good Corporate Governance*, Suku Bunga Dasar Kredit Bank, informasi seluruh jenis produk dan layanan Bank serta perkembangan usaha dan kinerja Bank kepada publik dan untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan, maka kami senantiasa mempublikasikan laporan dan informasi tersebut diatas baik melalui media massa, *homepage* HSBC Indonesia yaitu www.hsbc.co.id maupun *website* Bank Indonesia/Otoritas Jasa Keuangan yang dapat diakses oleh

A.3.7. Transparency of the Bank's Financial and Non-Financial Conditions

In the framework of improving the transparency of the Bank's condition and providing periodical information regarding the Bank's condition comprehensively both the financial and non-financial conditions of the Bank including the Publication of Quarterly Financial Statements, the Bank's Annual Report (including Bank's Audited Financial Statement – audited by Accountant Public), The Implementation of Good Corporate Governance Reports, Prime Lending Rate, Bank's products and services information and the business development as well as the Bank's performance to public and in order to maintain the public's trust to banking institution, we always publish the above reports via mass media, HSBC Indonesia homepage i.e. www.hsbc.co.id or Bank Indonesia/Otoritas Jasa Keuangan website which can be accessed by public, the preparation and presentation

masyarakat luas dimana dalam penyusunan dan penyajiannya telah sesuai dengan ketentuan – ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Laporan *Good Corporate Governance* dan Laporan Tahunan Bank yang di dalamnya mencakup kondisi keuangan dan non keuangan Bank selain disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan, juga disampaikan kepada lembaga lain yang berkepentingan terhadap perkembangan usaha Bank, seperti Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI), lembaga pemeringkat di Indonesia, asosiasi perbankan di Indonesia, Institut Bankir Indonesia (IBI), 2 (dua) lembaga penelitian di bidang ekonomi dan keuangan, dan 2 (dua) majalah ekonomi dan keuangan. Selain kewajiban penyampaian kedua laporan tersebut diatas kepada pihak-pihak tersebut di atas, kami juga mempublikasikan dan menginformasikan laporan tersebut ke dalam *homepage* HSBC Indonesia yaitu www.hsbc.co.id sesuai dengan waktu dan ketentuan yang telah ditentukan oleh Otoritas Jasa Keuangan.

Untuk memudahkan penilaian diantara sesama pelaku pasar perbankan melalui publikasi laporan kepada masyarakat luas, kami telah menyusun Laporan Keuangan Publikasi Triwulanan posisi Desember 2015 yang telah diperiksa oleh KAP Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (PwC) dan kami sampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan serta kami publikasikan pada salah satu surat kabar harian sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

B. Kepemilikan Saham Anggota Dewan Komisaris dan Pengurus / Pimpinan Bank

Sebagai Kantor Cabang Bank Asing, Bank tidak memiliki Dewan Komisaris. Sedangkan Pengurus/ Pimpinan Bank tidak memiliki saham hingga mencapai 5% atau lebih dari modal disetor.

C. Hubungan Keuangan dan Hubungan Keluarga anggota Pengurus Bank dengan anggota Pengurus lainnya dan/atau Pemegang Saham Pengendali Bank

Masing-masing Pengurus/ Pimpinan Bank tersebut tidak memiliki hubungan keluarga satu dengan yang lainnya ataupun dengan Pemegang Saham Pengendali Kantor Pusat Bank.

D. Paket/Kebijakan Remunerasi Dan Fasilitas lain Bagi Pengurus / Pimpinan Bank

of the reports are in accordance with the prevailing rules and regulations.

The Bank's Good Corporate Governance Reports and the Annual Reports which cover the Bank's financial and non-financial conditions are submitted to Indonesia Financial Services Authority/ OJK as well as to other institutions with interest in the Bank's business development, such as Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia / YLKI (Indonesian Consumer Association), rating agencies in Indonesia, banking associations in Indonesia, Institut Bankir Indonesia / IBI (Indonesian Bankers Institute), 2 (two) research institutions in economic and finance sector, and 2 (two) economic and finance magazines. Other than the obligation to submit the above two reports to the above parties, we also publish and announce the reports in the homepage of HSBC Indonesia, i.e. www.hsbc.co.id according to the time and conditions determined by OJK.

To facilitate the assessments of banking market participants through the publications of the reports to public, we have prepared the Publication of Quarterly Financial Statements per December 2015 which were audited by Siddharta & Widjaja Public Accountant Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (PwC), which we have submitted to OJK and published in one of the daily newspapers according to the prevailing regulation.

B. Shareholding of the Bank's Members of the Board of Commissioners and Management

As a Foreign Bank Branch, the Bank does not have Board of Commissioners. While the Bank's Management does not own shares up to 5% or more of the paid-up capital.

C. Financial Relation and Family Relation of the Bank's members of Management with the other members of Management and/or the Bank's Controlling Shareholders

Members of the Bank's Management do not have any family relationship with each other or with the Bank's Head Office Controlling Shareholders.

D. Remuneration Package/Policy and other Facilities for the Bank's Management

Paket kebijakan yang diperoleh Pengurus / Pimpinan Bank adalah sebagai berikut :

- **Remunerasi : Gaji, Bonus dan Wellness Allowance**

Fasilitas lain: tunjangan kendaraan, tunjangan pemeliharaan kendaraan, program kepemilikan kendaraan, tunjangan pemeliharaan rumah, penggantian biaya pengobatan, keanggotaan klub, tunjangan transportasi tambahan dan tunjangan pendidikan anak.

Catatan: tidak semua Pengurus / Pimpinan Bank memperoleh keseluruhan paket tersebut di atas.

- **Pengungkapan Paket/Kebijakan Remunerasi diatas**

1. Tidak ada paket/kebijakan remunerasi dan fasilitas bagi pengurus/ pimpinan Bank yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham.
2. Jenis Remunerasi dan Fasilitas bagi Pengurus/ Pimpinan Bank.

Jenis Remunerasi dan Fasilitas lain		Jumlah Diterima dalam 1 Tahun	
		Pengurus / Pimpinan Bank	
		Orang	Jutaan Rupiah
1	Remunerasi (gaji, bonus, tunjangan rutin, tantiem dan fasilitas lainnya dalam bentuk non-natura)	9	44,962
2	Fasilitas lain dalam bentuk natura (perumahan, transportasi, asuransi kesehatan, dan sebagainya)	9	6,210
TOTAL		9	51,172

The policy package received by the Bank's management is as follows.

- **Remuneration: Salary, Bonus and Lifestyle Allowance**

Other facilities: motor vehicle allowance, motor vehicle maintenance allowance, motor vehicle ownership program, house maintenance allowance, medical expenses reimbursement, club membership, additional transportation allowance and child education allowance.

Note: not all members of the Bank's Management receives the whole package.

- **Disclosure of the above Remuneration Package/Policy**

1. There is not any remuneration package/policy and facilities for the Bank's management determined in the General Meeting of Shareholders.
2. The types of Remuneration and Facilities for the Bank's Management

Types of Remuneration and other Facilities		Total received in 1 year	
		Bank Management	
		Person	Million Rupiah
1	Remuneration (salary, bonus, regular allowance, tantiem and other in-kind facilities)	9	44,962
2	Other in-kind facilities (housing, transportation, health insurance, etc.)	9	6,210
TOTAL		9	51,172

3. Jumlah anggota Pengurus / Pimpinan Bank yang menerima paket remunerasi dalam satu tahun yang dikelompokkan dalam kisaran tingkat penghasilan.

(satuan orang)

Jumlah Remunerasi per Orang dalam 1 tahun *)	Jumlah Pengurus / Pimpinan Bank
diatas Rp. 2 miliar	9
diatas Rp. 1 miliar s.d. Rp. 2 miliar	
diatas Rp. 500 juta s.d. Rp. 1 miliar	-
Rp 500 juta ke bawah	-

*) yang diterima secara tunai

3. The total members of the Bank's management who receives the remuneration package in one year classified into the range of income level.

(per person)

Total Remuneration per Person in 1 year *)	Total members of the Bank's Management
above IDR 2 billion	9
above IDR 1 billion to IDR 2 billion	
above IDR 500 million to IDR 1 billion	-
Below IDR 500 million	-

*) received in cash

E. Shares Option

Bank tidak memberikan *shares option* sebagai kompensasi kepada Pengurus / Pimpinan Bank.

E. Share Option

The Bank does not provide shares option as compensation to the Bank's Management.

F. Rasio Gaji Tertinggi Dan Terendah

Keterangan	Rasio
Rasio gaji pegawai yang tertinggi dan terendah	58 : 1
Rasio gaji Pengurus / Pimpinan Bank yang tertinggi dan terendah	3 : 1
Rasio gaji Pengurus / Pimpinan Bank tertinggi dan pegawai tertinggi	2 : 1

F. Highest and Lowest Salary Ratio

Remark	Ratio
The ratio of highest and lowest staff's salary	58 : 1
The ratio of highest and lowest Bank's Management Salary	3 : 1
The ratio of highest Bank's Management Salary and the highest employee's salary	2 : 1

G. Frekuensi Rapat Dewan Komisaris

Bank tidak memiliki Dewan Komisaris, oleh karena itu Bank tidak pernah menyelenggarakan rapat Dewan Komisaris.

G. Frequency of Board of Commissioners Meeting

The Bank does not have a Board of Commissioner, therefore the Bank never convenes any Board of Commissioners meetings.

H. Jumlah Penyimpangan Intern (Internal Fraud)

H. Total Number of Internal Fraud

Fraud Internal Dalam 1 Tahun / Internal Fraud in 1 year	Jumlah kasus yang dilakukan oleh / Total cases perpetrated by					
	Pengurus/ Management		Pegawai Tetap/ Permanent Employees		Pegawai tidak tetap/ Non Permanent Employees	
	Tahun/ Year 2014	Tahun / Year 2015	Tahun/ Year 2014	Tahun/ Year 2015	Tahun/ Year 2014	Tahun/ Year 2015
Total fraud	0	0	1	6	3	1
Telah diselesaikan/ Settled		0		6		1
Dalam proses penyelesaian di intern Bank/ Being processed internally	0	0	0	0	0	0
Belum diupayakan penyelesaiannya/ Not yet settled	0	0	0	0	0	0
Telah ditindak lanjuti melalui proses hukum/ Followed-up thru legal process		0		0		0

I. Permasalahan Hukum


I. Legal Issues

Sehubungan dengan permasalahan hukum yang ditangani oleh kami khususnya oleh divisi Hukum, dapat kami jelaskan bahwa sepanjang tahun 2015 permasalahan hukum yang kami tangani adalah antara lain sebagai berikut:

- Gugatan yang berkaitan dengan penerbitan surat utang (notes) diajukan kepada beberapa pihak terkait dengan penerbitan notes tersebut, dimana kapasitas kami dalam transaksi tersebut adalah sebagai Agen Jaminan (Security Agent). Gugatan tersebut dalam tahap pemeriksaan di Mahkamah Agung, tetapi belum masuk dalam pokok perkara, karena masih memperkarakan kewenangan pengadilan Indonesia untuk memeriksa perkara tersebut.
- Gugatan dari salah satu nasabah retail kami sehubungan dengan keterlambatan kami dalam menyerahkan kartu kredit. Berdasarkan laman resmi Mahkamah Agung, Mahkamah Agung telah mengeluarkan putusan atas kasus ini yang intinya mengabulkan permohonan kasasi kami. Akan tetapi, sampai saat ini, relaas atau salinan resmi putusan dari mahkamah Agung tersebut belum kami, sehingga kami belum dapat mengetahui isi dari putusan tersebut secara terperinci dan putusan tersebut belum memiliki kekuatan hukum yang tetap.
- Gugatan berkenaan dengan nasabah KPR kami, dimana pihak yang mengajukan gugatan mengklaim bahwa rumah dan tanah yang dibeli oleh nasabah kami melalui fasilitas KPR kami adalah milik penggugat tersebut, sehingga jual beli atas rumah dan tanah tersebut harus dibatalkan, termasuk perjanjian

In connection with the legal issues handled by us, in particular by Legal division, we can explain that during 2015 the legal issues we handle are such as follows:

- Claims related to the issuance of notes are filed to several parties in connection with the issuance of such notes, and our capacity in the transaction was as a Security Agent. The claim is still being inspected at the Supreme Court, but not yet in the main case, as it was still disputing the authorities of the Indonesian court to inspect the case.
- A claim from one of our retail customers in connection with our delay to deliver a credit card. Based on Supreme Court official website, the Supreme Court has issued its ruling on this case that essentially granted Bank's appeal. However, until now, relaas or an official copy of such rulling has not yet accepted by us, so we could not know the content of the decision in detail, and the decision has not yet legally binding.
- A claim related to our Mortgage customer, where the plaintiff claimed that the property bought using our facility is owned by the Plaintiff, thus, the sale and purchase of the said property must be nullified, including the security agreement in which the property is secured to us.



penjaminan dimana rumah dan tanah tersebut dijaminan kepada kami. Gugatan tersebut saat ini dalam tahap pemeriksaan di Pengadilan Tinggi.

- Pada awal Desember 2014, Majelis Hakim Pengadilan Negeri menjatuhkan putusan atas kasus ini, dimana dalam putusannya, Majelis Hakim Pengadilan Negeri mengabulkan sebagian gugatan dari Penggugat, antara lain menyatakan jual beli antara penjual dengan nasabah Bank Fuji Matulatan Tjhan dinyatakan tidak sah dan cacat hukum, dan menyatakan sah sita jaminan atas tanah dan bangunan dari nasabah HSBC. Walaupun dalam putusan tersebut dinyatakan bahwa Bank tidak melakukan perbuatan melawan hukum, akan tetapi, dikarenakan dalam hal ini, tanah dan bangunan yang merupakan obyek sengketa merupakan jaminan atas pinjaman KPR nasabah kepada Bank, maka Bank memutuskan untuk mengajukan banding ke Pengadilan Tinggi, atas putusan Pengadilan Negeri tersebut.
- Bank telah mengajukan banding dan menyerahkan memori banding pada bulan Desember 2014, dan saat ini, kasus ini sedang dalam tahap proses pemeriksaan di Pengadilan Tinggi.
- Gugatan dari ahli waris (anak) salah satu nasabah retail kami yang telah meninggal dunia, dimana gugatan tersebut diajukan kepada pihak keluarga lainnya dari nasabah tersebut yang telah mengklaim sebagai ahli waris satu satunya. Dalam gugatan tersebut kami diajukan sebagai turut tergugat, yang dituntut untuk menjalankan putusan pengadilan atas perkara tersebut. Pengadilan Negeri telah mengeluarkan putusannya atas kasus ini, yang menyatakan bahwa penggugat adalah satu-satunya ahli waris dan seluruh aset dari nasabah retail kami yang telah meninggal menjadi milik penggugat. Kami diperintahkan untuk mengakui dan menjalankan putusan tersebut. Karena kami memutuskan untuk tidak mengajukan banding, kami tidak menerima panggilan dari Pengadilan Tinggi terkait berkenaan dengan kasus ini, oleh karenanya kami tidak lagi menjadi pihak turut tergugat dalam sengketa ini. Sampai saat ini kami belum menerima pemberitahuan proses banding di Pengadilan Tinggi.
- Gugatan dari ahli waris salah satu nasabah retail kami yang telah meninggal dunia, dimana gugatan tersebut diajukan kepada ahli waris lainnya dari nasabah tersebut yang menahan dokumen keahliwarisan sehingga penggugat tidak bisa mendapatkan warisan. Dalam gugatan tersebut kami diajukan sebagai turut tergugat. Pengadilan Negeri telah mengeluarkan putusan, yang pada intinya mengabulkan gugatan penggugat, dan
- In early December 2014, District Court Judges issued a court rulling which accept part of the claim from the Plaintiff, e.g. that the sale and purchase of the property between our customer and the seller is invalid and unlawfull, and accept the “sita jaminan” of the property of our customer. Although in that decision, the Bank was not declared guilty, however, the land and building that is under the dispute is secured to us for the customer mortgage loan, we decided to submit appeal to the High Court.
- Bank has submitted the appeal and its memorandum in December 2014. The case is being examined in the High Court level
- A claim from the heir of our late customer where the claim was submitted against the other relatives who claimed to be the only legal heirs of our late customer. In the said case, we are claimed as co-defendant whcih must honor the decision of the court. The case is being examined in the District Court level . The District Court has issued its decision on the case, stating that the plaintiff was the sole heir and all of the assets of our late customer belong to the plaintiff. We were ordered to acknowledge and execute the decision. Since we decided not to appeal, we did not receive any summon from the High Court with respect to the case, accordingly, we are no longer the co-defendant in this case. Until now we have not yet received any notification on the appeal process in the High Court.
- A claim from the heirs of our late customer, where the claim was submitted against the other heirs of such customer who restrain inheritance document so that the plaintiff could not have inheritance. In the lawsuit we were filed as a co-defendant. The District Court has issued its decision, which basically in favor of the plaintiff and ordered the Bank to execute such court decision that is to give all the assets under the disputed account to

memerintahkan Bank untuk menjalankan putusan pengadilan yaitu memberikan seluruh asset dalam rekening yang menjadi obyek sengketa pewarisan ini kepada pada penggugat. Kami telah melakukan pencairan rekening sebagaimana diperintahkan dan oleh karenanya kasus ini telah selesai.

the plaintiff. We have have disbursed the amount in such account as ordered and therefore the case has been considered done.

J. Transaksi Yang Mengandung Benturan Kepentingan

Selama tahun 2015, Bank tidak memiliki transaksi yang mengandung benturan kepentingan. Kewajiban untuk memiliki prosedur dan kebijakan atas benturan kepentingan diatur dalam *Global Standards Manual*. Pengaturan tersebut wajib dimiliki oleh setiap anggota Grup HSBC untuk melindungi reputasi Grup dan karyawannya dan persepsi Grup oleh nasabah dan pihak lain dengan mengelola konflik secara adil dan dengan mengendalikan akses terhadap informasi dan melakukan transaksi dengan kontrol dan review yang tepat.

Kebijakan masing-masing anggota Grup harus memastikan bahwa orang-orang yang terlibat dalam kegiatan bisnis yang berbeda yang melibatkan benturan kepentingan harus melaksanakan kegiatan secara independen satu dengan lainnya. Selain itu, setiap anggota Grup harus memiliki, jika diperlukan, pengaturan yang membatasi potensi arus informasi kepada karyawan tertentu untuk melindungi kepentingan nasabahnya dan untuk mencegah akses yang tidak sepatutnya terhadap informasi nasabah.

Di HSBC Indonesia, pengaturan benturan kepentingan telah tercantum di Kode Etik HSBC Indonesia.

Karyawan HSBC harus mengenal masalah keuangan nasabahnya; Hal ini penting, bahwa karyawan harus menghindari setiap benturan kepentingan yang dapat diantisipasi atau pelanggaran atas kepercayaan kepada Karyawan. Diharapkan, bahwa karyawan mengutamakan kepentingan perusahaan diatas kepentingan karyawan; apabila karyawan memiliki keraguan apapun mengenai kewajaran suatu kelangsungan tindakan atau menemukan, bahwa kepentingannya dapat berbenturan dengan kepentingan perusahaan, maka karyawan harus meminta nasihat dari Eksekutif terkait yang telah ditunjuk atau *Local Compliance Officer*.

J. Transactions with Conflict of Interest

During 2015, the Bank does not have a conflict of interest transactions. The obligation to have policies and procedures over the conflict of interest stipulated in the *Global Standards Manual*. These policies and procedures must be owned by any member of the Group HSBC to protect the reputation of the Group and its employees and the perception of the Group by customers and other parties to manage conflicts in a fair and by controlling access to information and conduct transactions with the proper controls and reviews.

Policies of each member of the Group must ensure that those who engage in different business activities involving a conflict of interest must carry out activities independently of one another. In addition, each member of the group must have, if necessary, setting limits of potential of flow of information to certain employees in order to protect the interests of its customers and to prevent improper access to client information.

In HSBC Indonesia, the policies and procedure of conflict of interest has been stated in Code of Counduct HSBC Indonesia.

HSBC employees have intimate knowledge of the financial affairs of your customers; it is imperative that employees avoid every conceivable conflict of interest or breach of confidence. It is expected that employees put the interests of the Group ahead of employees's own; if employees have any doubt about the propriety of any course of action or find that employees's own interests are or may be in conflict with those of the Group, employees must seek the advice of the relevant executive or the relevant Local Compliance Officer.

K. Buy Back Shares Dan/Atau Buy Back Obligasi Bank

Bank tidak mengeluarkan saham atau obligasi sehingga tidak memiliki jumlah lembar saham dan/atau obligasi yang dibeli kembali.

K. Buy Back Shares and/or Buy Back of Bank Bonds

The Bank does not issue shares or bonds therefore there is not any total number of shares and/or bonds which are repurchased.

L. Pemberian Dana Untuk Kegiatan Sosial Dan Kegiatan Politik Selama Periode Pelaporan

Sebagai bentuk pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) yang diwujudkan dalam bentuk pemberian dana untuk kegiatan sosial saja karena HSBC tidak memberikan dana untuk kegiatan politik. Selama tahun 2015, Bank telah memberikan kontribusi nyata dalam berbagai bidang di bawah ini:

L. Donations for Social Activities and Political Activities during the Reporting Period

As implementation forms of Corporate Social Responsibility created in the form of donation to social activities due to HSBC does not extend any donations for political activities., During the period of 2015, the Bank gave real contribution in the following various sectors:

Program CSR : Anak Bangsa Siap Berkarya



The programme aims to educate and empower 5,000 vocational school students through workshop and training in the field of employment and entrepreneurship in 5 major cities in Indonesia including Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya and Medan.

Program ini bertujuan untuk mendidik dan memberdayakan 5000 pelajar SMK melalui pelatihan dan semiloka di bidang kewirausahaan maupun kesiapan kerja di 5 kota besar di Indonesia, yakni Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya dan Medan.



Tanggal Date	Program Programme	Jumlah (Rp) Amount (IDR)	Jumlah (USD) Amount (USD)	Penjelasan Remarks
Maret s.d. Desember 2015 <i>March up to Dec 2015</i>	Business Case Competition <i>Business Case Competition</i>	310.000.000	22,963	Program pendidikan yang bertujuan untuk melihat kemampuan inovasi dan analisa mahasiswa, memberikan gambaran tentang dunia bisnis yang sesungguhnya, mengembangkan kemampuan profesional dan jaringan sosial mahasiswa, dan juga untuk pengembangan portofolio. <i>Education program which aims to see the innovation and analysis capabilities of students, provides an overview of the real business world, develop professional and social networking capabilities of students, and also for the development of a portfolio.</i>
Desember 2015 s.d Desember 2016 <i>December 2015 up to December 2016</i>	Kids Read <i>Kids Read</i>	740.264.901	54.834	Program Kids Read bertujuan mendorong anak-anak menyukai membaca melalui berbagai kegiatan yang kreatif, training and pendidikan kepada guru-guru, berbagai kompetisi menarik serta kegiatan kemasyarakatan lainnya. <i>Kids Read encourages children to enjoy reading through creative reading activities, teacher training, competitions, and community events</i>

Tanggal Date	Program Programme	Jumlah (Rp) Amount (IDR)	Jumlah (USD) Amount (USD)	Penjelasan Remarks
Oktober 2015 s.d Oktober 2016 <i>October 2015 up to October 2016</i>	Pendidikan Keuangan dan Perbankan <i>Financial Literacy and Banking Education</i>	7.271.006.470	538,593	Program pendidikan keuangan dan perbankan yang menyeluruh yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran finansial, akses terhadap sumber keuangan dan peningkatan kualitas tenaga kerja di sektor perbankan. <i>A comprehensive education programme to improve financial literacy and access to finance for the community and society in general in Indonesia as well as the quality of young banking professionals.</i>
Oktober 2015 s.d Oktober 2016 <i>October 2015 up to October 2016</i>	Anak Bangsa Siap Berkarya <i>Young and Ready Movement</i>	6.500.000.000	481,481	Program pendidikan Anak Bangsa Siap Berkarya ini memberikan pelatihan secara teori maupun praktek tentang bagaimana menjadi wirausaha maupun karyawan. <i>'Anak Bangsa Siap Berkarya' provides students with theoretical as well as practical education about entrepreneurship and employment. Students will have access to receive training on important life skills such as professional attitude, interpersonal skills, resume writing, job interviews etc. In terms of entrepreneurship, they will receive 'Ready-to-Business' training on financial management as well as how to develop and implement new business ideas.</i>
Oktober 2015 s.d Oktober 2016 <i>October 2015 up to October 2016</i>	Grow with Smile <i>Grow with Smile</i>	163.900.000	12,141	Program pendidikan yang menitikberatkan pada penguatan/ pemberdayaan keluarga sehingga keluarga dapat memenuhi kebutuhan dasar anak, baik pendidikan dan kesehatan serta keterampilan kewirausahaan. <i>Education programme that focusing in supporting and strengthening families so they can be more independent in order to accommodate their basic needs, especially in education, and health and nurturing their children.</i>

Tanggal Date	Program Programme	Jumlah (Rp) Amount (IDR)	Jumlah (USD) Amount (USD)	Penjelasan Remarks
Oktober 2015 s.d Oktober 2016	Anak Cerdas	3.794.108.560	281,045	Program Anak Cerdas merupakan program literasi keuangan bagi siswa sekolah dasar mengenai nilai uang, pemahaman akan konsep uang dan mendorong siswa untuk menyusun rencana, evaluasi dan pelaksanaan keputusan-keputusan yang melibatkan uang.
<i>October 2015 up to October 2016</i>	<i>Smart Kid</i>			<i>Smart Kid programme is a financial education initiative focuses on providing young Indonesians with knowledge related to issues of understanding intrinsic values associated with money – not only as an asset but also ethical considerations. It will also provide an understanding of basic concepts about analysing money and assets, and encourage children to plan, evaluate and execute financial decisions</i>

Program CSR : Pendidikan Perbankan dan Keuangan



This financial and banking education is not only for the university student, teacher, and professional in the industry, but also for society in general, which aim to improve financial literacy skill and awareness in Indonesia.

Pendidikan keuangan dan perbankan ini tidak saja ditujukan kepada mahasiswa, dosen dan karyawan, tetapi juga kepada masyarakat luas dan diharapkan mampu meningkatkan kualitas dan tingkat kesadaran finansial di Indonesia.



Program CSR : HSBC Business Case Competition



The competition is design to improve the innovation and analysis capability of the university student in deal with the real situation of business world.

Kompetisi ini dirancang untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan analisa di kalangan mahasiswa dalam menyelesaikan persoalan bisnis yang sesungguhnya.



Bidang Komunitas Masyarakat Community

Tanggal Date	Program Programme	Jumlah (Rp) Amount (IDR)	Jumlah (USD) Amount (USD)	Penjelasan Remarks
Oktober 2015 s.d Oktober 2016 <i>October 2015 up to October 2016</i>	Posyandu Pintar Untuk Anak Sehat dan Cerdas <i>Posyandu Pintar Untuk Anak Sehat dan Cerdas</i>	143.000.000	10,593	Program Posyandu Pintar Untuk Anak Sehat dan Cerdas bertujuan untuk meningkatkan kualitas Posyandu yang ada di Indonesia dengan tujuan utama tercapainya peningkatan nutrisi bagi ibu dan anak. <i>The Posyandu Pintar Untuk Anak Sehat dan Cerdas Programme aims to improve the quality of Posyandu program in Indonesia, with a goal of improving nutrition outcomes for mothers and children.</i>
Juli 2015 s.d Juni 2016 <i>July 2015 up to July 2016</i>	Program Perlindungan Anak dan Remaja <i>Child Safe Campaign</i>	143.000.000	10,593	Program perlindungan kepada anak ini memiliki tujuan utama yaitu turut berkontribusi untuk menurunkan tingkat kekerasan terhadap anak dan remaja di Jakarta. <i>This programme objective is to contribute to the overall reduction of all forms of abuse against children and youth in Jakarta.</i>

Tanggal Date	Program Programme	Jumlah (Rp) Amount (IDR)	Jumlah (USD) Amount (USD)	Penjelasan Remarks
Agustus 2015 s.d Agustus 2016 <i>August 2015 up to August 2016</i>	Music Unites People and Pass the Light through Your Fingers <i>Music Unites People and Pass the Light through Your Fingers</i>	250.000.000	18,519	Program ini memberikan pelatihan bermain musik kepada penyandang tuna netra selain itu juga menyediakan buku Braille untuk menunjang kegiatan membaca. <i>This programme provide combination of necessary musical training tailored to the unique needs of the visually impaired young people, and wider access to the reading materials for the visually impaired people by Braille books translation and audio books library.</i>
Juli 2015 <i>July 2015</i>	Perayaan Ramadhan-Buka Puasa Bersama <i>Ramadhan celebration-break fasting together</i>	150.770.000	11.168	Buka puasa bersama staff HSBC dan anak yatim piatu di seluruh kantor cabang HSBC di seluruh Indonesia <i>Break fasting with HSBC staff and orphans around HSBC branch offices throughout Indonesia.</i>
Desember 2015 <i>December 2015</i>	Perayaan Natal – dan Akhir Tahun <i>Christmas and Year End Celebration</i>	285.000.000	21,111	Berbagi kebahagiaan bersama anak-anak kurang mampu dan yatim piatu bersama staff HSBC di kantor cabang HSBC di seluruh Indonesia. <i>Sharing happiness with underprivileged children and orphans with HSBC staff in HSBC branches throughout Indonesia.</i>

Program CSR : HSBC for East Indonesia



Program ini bertujuan memberdayakan masyarakat Indonesia Timur untuk pembangunan berkelanjutan di bidang pendidikan lingkungan, perikanan dan budidaya air yang berkelanjutan, pariwisata bahari yang bertanggung jawab, konservasi hiu paus, juga sanitasi dan pengelolaan sampah.

The programme aims to empower the community in East Indonesia to create sustainable development in the area of environmental education, sustainable fisheries & aquaculture, responsible marine tourism, whale shark conservation, as well as sanitation and waste management.



Tanggal Date	Program Programme	Jumlah (Rp) Amount (IDR)	Jumlah (USD) Amount (USD)	Penjelasan Remarks
Juni 2015 s.d Juni 2016 <i>June 2015 up to June 2016</i>	Program Penguatan Kapasitas Petani Swadaya Menuju Praktek Perkebunan Kelapa Sawit Yang Berkelanjutan <i>Strengthening Smallholders towards Sustainable Oil Palm Practices</i>	980.000.000	72.593	Program ini dirancang dan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan petani sawit swadaya mengenai praktek-praktek yang berkelanjutan serta meningkatkan pemahaman dan pelaksanaan praktek-praktek bertani yang ramah lingkungan. Program ini memasuki fase kedua pelaksanaannya. <i>The programme is design to improve smallholder's capability and ability in understanding sustainable palm oil practices and to improve their ability to implement good agricultural practices. This is the scond year of programme implementation.</i>
Agustus 2015 s.d Desember 2016 <i>August 2015 up to December 2015</i>	Taman Kridaloka <i>The Kridaloka Park</i>	270.188.875	20,014	Bagian dari program lingkungan yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembalikan fungsi dari taman/hutan kota yaitu fungsi ekologi dan fungsi sosialnya. <i>The Kridaloka park programme is about reconditioning its facilities and its function as a sport and recreation park. .</i>
Juni 2015 s.d Juni 2016 <i>June 2015 up to June 2016</i>	Big Hero <i>Big Hero</i>	150.023.500	11,113	Tujuan utama kegiatan ini adalah meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap upaya pelestarian alam serta berbagai aspek sosial kemasyarakatan yang mendukungnya. <i>The main objective of the programme is to increase self-awareness in the community related conservation and other social issues.</i>
Oktober 2015 s.d Oktober 2016 <i>October 2015 up to October 2016</i>	Sampah Jadi Berkah <i>Waste Management & Education</i>	150.700.000	11,163	Kegiatan edukasi, pengelolaan dan pemanfaatan sampah rumah tangga untuk lingkungan dan kesehatan masyarakat yang lebih baik. <i>Environmental education on household waste management for a better living.</i>

